

ХЕРСОНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет міжнародних економічних відносин, управління і бізнесу
Кафедра державного управління і місцевого самоврядування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

з теми: **ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІВ
ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ**

Виконала: здобувачка першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти групи
спеціальності 281 «Публічне управління та
адміністрування»
освітньо-професійної програми
«Публічне управління та адміністрування»

Науменко К.С.
(прізвище та ініціали)

Керівник _____
Демченко В.М.
(прізвище та ініціали)

Хмельницький – 2026 року

ХЕРСОНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет міжнародних економічних відносин, управління і бізнесу
Кафедра державного управління і місцевого самоврядування
Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,
д. держ. упр., професор
_____ Вікторія ФІЛІПОВА
« _____ » _____ 2026 року

З А В Д А Н Н Я**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

Науменко Катерини Сергіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Особливості розвитку персоналу органів публічної влади в Україні

керівник роботи Демченко Володимир Миколайович, к.філол.н., доцент.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «12» січня 2026 року №7-с

2. Строк подання роботи здобувачем травень 2026 року

3. Вихідні дані до роботи законодавчі та нормативні документи, монографії, методичні посібники, періодичні видання, вебсайти українських і міжнародних організацій.

4. Зміст кваліфікаційної роботи бакалавра (перелік питань, які потрібно розробити): публічна служба сучасної України: теоретичні засади дослідження кадрового складу; персонал публічної служби України: сучасна практика та перспективи.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Робота містить 3 таблиці.

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Ім'я, прізвище та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	Завдання прийняв
<i>Консультант з написання I-II розділів</i>	<i>Володимир ДЕМЧЕНКО, доцент</i>	13.01.2026	04.05.2026
<i>Консультант з нормоконтролю</i>	<i>Наталія КРЕТОВА, провідний фахівець</i>	13.01.2026	11.05.2026

7. Дата надання завдання 13.01.2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Огляд літературних джерел з теми	13.01.2026-04.02.2026	виконано
2.	Складання і затвердження плану роботи	05.02. 2026-16.02.2026	виконано
3.	Написання I розділу	17.02.2026-23.03.2026	виконано
4.	Написання II розділу	24.03.2026-25.04.2026	виконано
5.	Формулювання висновків за темою дослідження	26.04.2026-04.05.2026	виконано
6.	Оформлення роботи	05.05.2026-11.05.2026	виконано
7.	Надання роботи керівнику для перевірки та написання подання	12.05.2026	виконано
8.	Подання роботи для перевірки на наявність текстових запозичень	31.05.2026	виконано
9.	Захист роботи в ЕК	24.06.2026	

Здобувачка

(підпис)

Катерина НАУМЕНКО

(ім'я та прізвище)

Керівник роботи

(підпис)

Володимир ДЕМЧЕНКО

(ім'я та прізвище)

ЗМІСТ

СПИСОК СКОРОЧЕНЬ	7
ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ПУБЛІЧНА СЛУЖБА СУЧАСНОЇ УКРАЇНИ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОГО СКЛАДУ	11
1.1. Характеристика поняття «орган публічної влади» в науці та практиці	11
1.2. Сутність і функції персоналу публічної служби в Україні	19
1.3. Нормативно-правова база та принципи кадрової роботи в публічному управлінні	28
Висновки до розділу 1	32
РОЗДІЛ 2. ПЕРСОНАЛ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ: СУЧАСНА ПРАКТИКА ТА ПЕРСПЕКТИВИ	36
2.1. Сучасний стан кадрової роботи в органах публічного управління ..	36
2.2. Особливості роботи управлінського персоналу в умовах воєнного стану	45
2.3. Напрямки вдосконалення кадрової роботи в органах публічного управління в Україні	50
Висновки до розділу 2	55
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	61

Анотація

Науменко К. С. Особливості розвитку персоналу органів публічної влади в Україні – Рукопис. Кваліфікаційна робота бакалавра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Херсонський національний технічний університет. Хмельницький, 2026.

У кваліфікаційній роботі бакалавра досліджено особливості роботи з персоналом у системі публічного управління України в умовах адміністративного реформування та воєнного стану. Розкрито теоретичні засади функціонування органів публічної влади, визначено сутність, функції та роль персоналу публічної служби.

Проаналізовано нормативно-правову базу кадрової роботи в органах державної влади та місцевого самоврядування, принципи публічного управління, а також сучасні проблеми кадрового забезпечення: недостатній рівень професійної підготовки, кадровий дефіцит, корупційні ризики, проблеми взаємодії влади й громадян та виклики воєнного стану.

Окрему увагу приділено особливостям діяльності управлінського персоналу в умовах війни, необхідності підвищення професійної компетентності, психологічної стійкості, моральної відповідальності та використання сучасних інформаційних технологій.

Обґрунтовано необхідність удосконалення кадрової політики шляхом реформування системи професійного навчання, підвищення кваліфікації службовців, впровадження сучасних методів оцінювання персоналу, забезпечення прозорості кар'єрного зростання, посилення етичних стандартів і адаптації кадрової політики до європейських стандартів.

Ключові слова: публічне управління, публічна служба, кадрова робота, державна служба, персонал, воєнний стан, кадрова політика, місцеве самоврядування.

Annotation

Naumenko K. S. Features of the development of public authority personnel in Ukraine – Manuscript. Bachelor's qualification work in specialty 281 "Public management and administration". Kherson National Technical University. Khmelnytskyi, 2026.

The bachelor's qualification work examines the peculiarities of work with personnel in the public administration system of Ukraine in the conditions of administrative reform and martial law. The theoretical principles of the functioning of public authorities are revealed, the essence, functions and role of public service personnel are determined.

The regulatory and legal framework of personnel work in state authorities and local self-government bodies, the principles of public administration, as well as modern problems of personnel provision are analyzed: insufficient level of professional training, personnel shortage, corruption risks, problems of interaction between authorities and citizens and the challenges of martial law.

Special attention is paid to the peculiarities of the activities of managerial personnel in wartime, the need to improve professional competence, psychological stability, moral responsibility and the use of modern information technologies.

The need to improve personnel policy by reforming the system of professional training, improving the qualifications of employees, introducing modern methods of personnel assessment, ensuring transparency of career growth, strengthening ethical standards and adapting personnel policy to European standards is substantiated.

Keywords: public administration, public service, personnel work, civil service, personnel, martial law, personnel policy, local self-government.

СПИСОК СКОРОЧЕНЬ

ДВ – державна влада

ЄС – Європейський Союз

КП – кадрова політика

КР – кадрова робота

МС – місцеве самоврядування

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасне суспільство – складна, організована, динамічна соціальна система, компетентне управління якою характеризує вправну державну владу та її працівників – службовців і посадовців. Ці особи мусять мати відповідну компетентність, яка включає поряд із професійними вміннями й навичками ще й моральні чесноти, що дозволяють ефективно контактувати з громадянами.

Для України, яка сьогодні не лише активно розбудовує свою державність, але й бореться за незалежність у безпосередньому воєнному протистоянні, практичною проблемою залишається формування професійної, ефективно діючого, якісного управлінського персоналу. Тому актуальними є питання підготовки такого персоналу, його перепідготовки та підвищення кваліфікації, а також кар'єрного зростання, що перебувають у полі зору держави та її інституцій. До цього слід додати ще й орієнтацію України на євроінтеграцію, в тому всі надбання демократичного світу мають бути враховані а постанні нового управлінця, здатного до надання ефективних адміністративних послуг громадянам.

З огляду на це виникає потреба глибокого й всебічного вивчення світових і вітчизняних теоретичних напрацювань і практичного досвіду з питань підготовки працівника системи публічного управління. Це питання завжди актуальне в науці, адже існують різні тлумачення й погляди щодо сучасного образу управлінця / службовця, його місця та ролі в системі української влади, зокрема в умовах її децентралізації, коли на перше місце виходять проблеми взаємодії громадян з управлінцями.

Питання кадрового розвитку вивчало чимало українських науковців. Зокрема Ю. Ковбасюк, К. Ващенко та Ю. Сурмін вивчають стан державної кадрової політики в Україні [12], Р. Науменко, Л. Гогіна та В. Бакуменко – загалом питання державної служби [13], С. Белорусов досліджує питання

розвитку професіоналізму та ділових якостей державних службовців [8], В. Богатирець – формування професійності кадрового потенціалу України [9], Н. Гончарук – формування керівного персоналу державної служби України [10], Василевська Т., Пятківський Р. – систему підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців [11], Г. Бондаренко – інноваційні моделі підвищення кваліфікації управлінських кадрів [20], Ю. Іщенко – питання кадрової політики на сучасному етапі [21], Ю. Кальниш – професіоналізацію посадових осіб місцевого самоврядування [22], Н. Колісніченко – європейський досвід державної служби [25], І. Куспляк, Н. Колісніченко, О. Якубовський – питання професійної відповідальності державних службовців [27].

Мета дослідження – визначити сутність та особливості роботи з персоналом у системі публічного управління в сучасний період розвитку Української держави, зокрема в умовах адміністративного реформування та кризових ситуацій, зумовлених воєнним станом.

Для реалізації поставленої мети було окреслено такі ключові **завдання** дослідження:

- схарактеризувати поняття «орган публічної влади» в науці та практиці;
- з’ясувати сутність і функції персоналу публічної служби в Україні;
- проаналізувати нормативно-правову базу та принципи кадрової роботи в публічному управлінні;
- дослідити сучасний стан кадрової роботи в органах публічного управління;
- визначити особливості роботи управлінського персоналу в умовах воєнного стану;
- визначити напрямки вдосконалення кадрової роботи в органах публічного управління в Україні.

Об’єктом дослідження є система публічного управління в Україні.

Предметом дослідження є робота з персоналом у системі публічного управління в умовах воєнного стану.

Методи дослідження. У дослідженні застосовано сукупність загальнонаукових і спеціалізованих методів, зокрема системного підходу, аналізу літератури та законодавства, вивчення практики управлінської діяльності. Це дало змогу всебічно схарактеризувати систему роботи з кадрами в публічному управлінні, зокрема у воєнний період.

Структура роботи. Бакалаврська робота складається зі вступу, двох розділів (шести підрозділів), висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг курсової роботи – 67 сторінок, обсяг основного тексту – 53 сторінок. Список використаних джерел містить 51 найменування. У роботі є три таблиці.

РОЗДІЛ 1

ПУБЛІЧНА СЛУЖБА СУЧАСНОЇ УКРАЇНИ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КАДРОВОГО СКЛАДУ

1.1. Характеристика поняття «орган публічної влади» в науці та практиці

Адміністративна реформа, що здійснюється в Україні останнім часом, спрямована на розвиток демократичних засад у формуванні й діяльності інституцій державної влади (далі – ДВ) і місцевого самоврядування (далі – МС). Має бути вирішене принципове питання підвищення ефективності функціонування системи публічної влади, підвищення функційної результативності роботи ДВ і системи МС. Має бути забезпечена максимальна відповідність структури й компетентності управлінського апарату вимогам суспільного життя та громадян, що сьогодні наповнюються новим змістом.

Ю. Яшина зазначає, що за таких умов досліджується чинне законодавство, що регламентує роботу органів ДВ та МС, підготовку кадрів цих органів до роботи в нових політико-правових умовах [51]. Тому ефективна діяльність органів ДВ України, за словами В. Богатириць, сприяє популяризації урядових структур серед населення, створення їхнього позитивного іміджу у громадян, формування сприятливої громадської думки та засад загальноприйнятих норм, що властиві будь-якому громадянському й демократичному суспільству [9].

Якщо розглядати орган ДВ як організацію, де працює її персонал, то сам термін походить від латинського *organizo* – «узгоджую, укладаю». Організація як явище позначає об'єднання елементів для реалізації мети, тому орган ДВ чи МС становить собою систему інституцій, які здійснюють

управління суспільнозначущими справами на благо народу чи відповідної територіальної громади. Натомість організація як процес позначає сукупність дій, що призводять до створення й поліпшення взаємозв'язків між частинами, а як різновид соціальної системи ці органи мають персонал і регулюють відносини між людьми. Органам влади властиві такі ознаки, як єдність головної мети, множинність і цілісність елементів, їх структурованість, ієрархічність, відносна самостійність.

В. Богатирець відзначає, що органи ДВ і МС є штучними системами, що цілеспрямовано створені задля вирішення поставлених цілей та мають значну відкритість, характеризуються розгалуженістю взаємозв'язків і залежністю від них [9]. Деякі органи влади (виконавчі) є відносно закритими системами із внутрішніми зв'язками і задоволенням потреб свого персоналу.

Складність суспільних проблем, що підлягають вирішенню, і розвиток апарату публічної влади породжують необхідність належної організації управління, узгодження діяльності всіх складових цього апарату, тобто обумовлюють необхідність організаційних відносин. За словами Н. Гончарук, саме організаційні відносини складають основу державного управління та місцевого самоврядування, і до них належать суспільні відносини у процесі взаємодії між елементами системи органів публічної влади, а також поза нею при створенні, функціонуванні, реорганізації цієї системи [10].

Метою управлінських відносин є забезпечення оптимального використання потенційних можливостей органів ДВ і МС, його ефективної роботи. Публічна влада здійснюється у всіх сферах життєдіяльності суспільства, проте не всі організаційні відносини регулюються правом: деякі – звичаями, нормами моралі та корпоративними нормами. Тому предмет державного будівництва і самоврядування виходить далеко за межі правової сфери й охоплює собою широкий спектр суспільних наук – від політології та економічної теорії до соціальної й навіть особистої психології [10].

За словами Х. Плецан, публічна влада спрямована на вирішення суспільних справ, поширюється територіально: їй підкоряються всі, хто

перебуває на певній території. Вона здійснюється особливим прошарком людей, які професійно займаються управлінням і складають апарат влади. Цей апарат підпорядковує всі прошарки суспільства, соціальні групи, керує на основі організованого примусу, навіть певною мірою фізичного насильства. Апарат публічної влади функціонує за рахунок податків з населення і призначений для того, щоб діяти у суспільних інтересах [41]. А. Мельниченко відзначає, що персонал і його керівництво відбивають інтереси суспільства, тобто в умовах демократії апарат лише під тиском громадського суспільства відображає реальні інтереси більшості соціальних груп, а в умовах авторитаризму правителі особисто визначають, у чому полягають інтереси й потреби суспільства [34].

Публічна влада в Україні має дві форми:

- 1) державна влада;
- 2) влада МС (муніципальна).

Обидві форми публічної влади, за словами В. Богатирець, мають такі спільні ознаки: спрямованість на виконання суспільних завдань і функцій; інституційний характер, тобто функціонування через відповідні публічні інституції; легітимність; відособленість апарату, що здійснює цю владу, від населення; об'єднання підвладних за територіальною ознакою; загальність, тобто охоплення владою всіх осіб на відповідній території; неперервність функціонування; універсальність – спрямованість на вирішення справ суспільного значення; обов'язковість владних рішень для суб'єктів на відповідній території; функціонування у різних правових формах; можливість використання передбачених законодавством засобів примусу для реалізації своїх рішень; право встановлювати і стягувати загальнообов'язкові податки і збори з населення; самостійне формування бюджету [9].

Для ДВ властиві певні особливості – державний суверенітет, загальнодержавний масштаб дії, спрямованість на першочергове виконання загальнонаціональних потреб, постійний правовий зв'язок із населенням через інститут громадянства, наявність субординаційних відносин усередині

державного апарату, наявність особливих органів – так званих «силових структур» (армія, суд, прокуратура, служба безпеки, органи виконання покарань та ін.). Матеріально-фінансовою основою державної влади є загальнонародна та державна власність, а також кошти державного бюджету. Влада МС характеризується такими особливостями: її джерелом є народ, а первинним носієм – територіальна громада; вона розповсюджується лише на територію адміністративно-територіальних одиниць; її органи діють від імені територіальної громади, а не народу чи держави; матеріально-фінансову базу її органів складають комунальна (муніципальна) власність і місцевий (муніципальний) бюджет; її органи пов'язані більш тісними зв'язками з населенням; у системі її органів відсутня жорстка ієрархія і підпорядкованість.

Публічна влада може здійснюватись двома шляхами – безпосередньо населенням (народом загалом або територіальними громадами) чи через відповідні інституції, які називаються органами публічної влади. Х. Плещан відзначає, що органи публічної влади становлять собою досить жорстку, внутрішньо узгоджену й узаємопов'язану систему [41]. При цьому Конституція України розмежує зазначені дві системи органів публічної влади: за ч. 1 ст. 5 народ здійснює свою владу як безпосередньо, так і через органи ДВ й МС [29], що означає таке: органи ДВ і органи МС – це не лише органи влади народу, але й різні форми здійснення цієї влади.

Також слід визначити поняття «посада» та «посадова особа», де перше позначає визначену штатним розкладом первинну структурну одиницю органу влади, яка виконує встановлені нормативними актами службові повноваження. Такими вважаються керівники та заступники керівників органів влади, інші державні службовці, на яких покладено здійснення організаційно-розпорядчих і консультативно-дорадчих функцій. За Законом України «Про Державну службу» це поняття мало більшу дефініцію: державний службовець – громадянин України, який перебуває у публічно-правових відносинах з державою і займає посаду в органі державної влади та

здійснює встановлені для цієї посади повноваження з метою забезпечення виконання функцій органом ДВ або МС з розроблення та експертизи пропозицій стосовно формування державної політики і проєктів нормативно-правових актів; реалізації державновладних повноважень стосовно фізичних і юридичних осіб, які не підлеглі та не підпорядковані органу ДВ, зокрема з надання адміністративних послуг, здійснення контролю та нагляду; управління державним майном, зокрема державними коштами, державними корпоративними правами, організації виконання державних програм, а також управління персоналом органів ДВ; здійснення інших заходів, безпосередньо пов'язаних із реалізацією завдань і функцій держави [1].

У предметному колі нашого дослідження потрібно дослідити й умови становлення інституту органів ДВ, зокрема процес демократизації як влади, так і суспільства. У цьому процесі одночасно виявляються реставраційні тенденції, де таке перетворення означає побудову демократичної системи, заснованої на визнанні невідчужуваних громадянських прав. Політичні сили, які беруть участь у цьому процесі, можна вирізнити по тому, що вони декларують перетворення посткомуністичної системи в демократичну.

Демократія при цьому не виключає жодної політичної чи суспільної групи з політичного життя: будь-хто може відкрито балотуватися на політичний пост, а демократизація суспільства – це процес, у якому такі різноманітні групи змушені змагатися одна з одною, адже влада не належить групі осіб, а переходить у сферу закономірності.

Уряд, парламент, юридичні особи, збройні сили, політичні партії, медіа мають налаштуватися на зміни, трансформуючи свій склад і змінюючи своє керівництво. Також важливим є й створення нових управлінських структур. Так, парламент, який раніше не мав законодавчого значення, лише затверджуючи рішення партійної влади, тепер може ухвалювати принципові рішення. Домінантні партії можуть припинити своє існування, а нові чи опозиційні – отримувати масову підтримку.

Якщо брати українську історію демократичного державотворення, то перехід від тоталітарного має відповідні риси. Відповідно до мінімалістської концепції тоді значні політичні сили визнають, що демократичному курсу немає альтернативи, і ніхто не заперечує легітимності і правомірності дій демократично обраних парламентарів. Натомість максималістська концепція передбачає, що всі елементи демократичних інститутів уже сформовані; консолідація партійної системи вже відбулася, і вже відбулася перша зміна влади в умовах наявності домінантної та опозиційної партій.

Проте обов'язковими умовами переходу до демократії є такі: результати демократично ухвалених рішень не мають бути змінені засобами, що виходять за межі демократії; має зберегтися можливість демократичної зміни влади, щоб новий уряд міг проводити політику, протилежну політиці попередньої влади. Звісно, пострадянські країни переходили до демократичного правління інакше ніж східноєвропейські. Так, у Польщі та Угорщині домінували перемовини; у Чехословаччині та Болгарії – ненасильна масова мобілізація, у Румунії – повстання з насиллям.

Зрештою можна підсумувати погляди українських учених з питань публічного управління та кадрового розвитку його сфери у вигляді таблиці.

Таблиця 1

**Погляди українських науковців / науковиць на визначення
публічного управління**

Науковець / науковиця	Головні концепції
В. Богатирець	– ефективна діяльність органів влади популяризує в очах населення діяльність уряду, створює позитивний імідж, формує сприятливу громадську думку; – органи влади є штучними системами, створеними для вирішення поставленої мети; – органи влади характеризуються відкритістю,

	взаємозв'язками, але деякі з них – певною закритістю із внутрішніми зв'язками
Н. Гончарук	– потрібна належна організація управління, узгодженість усіх складових управлінського апарату; – організаційні відносини складають основу публічного управління (це зокрема суспільні відносини взаємодії елементів системи органів влади); – предмет публічного управління перебуває за межами правової сфери, охоплюючи суспільні науки – політологію, економічну теорію, соціальну психологію
Х. Плещан	– публічна влада орієнтована на вирішення суспільних питань; – публічній владі підкоряються особи, які перебувають на певній території; – публічна влада здійснюється особами, які професійно займаються управлінням (апарат влади); – апарат влади підпорядковує прошарки суспільства, його соціальні групи; – апарат влади застосовує організований примус, навіть фізичне насильство; – апарат влади функціонує за рахунок податків
А. Мельниченко	– персонал органу влади відображає інтереси суспільства / громади; – персонал органу влади в умовах демократії відображає реальні інтереси соціальних груп;

	– публічна влада здійснюється або населенням громади, або через органи публічної влади, що становлять собою внутрішню узгоджену систему.
--	--

Сформовано за: [9; 10; 34; 41]

В Україні колишня еліта формально «перелицювалася» в «демократичну», на керівні посади потрапляли колишні партійні керівники середньої та нижчої ланок, відбувалося витіснення з органів управління гуманітарної інтелігенції й заміна їх здебільшого спеціалістами сільського господарства та інженерно-технічними працівниками, збільшення серед керівників вихідців із сільської місцевості. На жаль, чимало таких працівників не відчували відповідальності перед суспільством за свої дії, а дотримувалися лише власних корисливих інтересів.

Процес переходу від тоталітаризму до представницької демократії ускладнювався анемією старої системи, що не могла ще мати системи соціального контролю. Також існує небезпека, що еліта формується на основі однієї сили – наприклад, олігархів – і тоді не буде реагувати на потреби населення, що було би неможливим за соціальної різноманітності управлінської еліти. Тому управлінська еліта має формуватися з ефективних осіб – найпомітніших представників окремих українських регіонів. Тобто висуненою на елітну посаду має бути найрозумніша, найздібніша, чесна людина, а не «своя» – віддана певній соціальній групі чи лідеру. Каналами такого висунення визначаються органи ДВ і МС, армія, політичні партії, релігійні організації, освітні установи, а домінування певного з цих каналів указує на традиції політичного розвитку, режиму тощо.

Деякі управлінські організації змінюються повільно, часто змінюючи лише свій керівний склад або перерозподіляючи функцій між відділами, між старими та новими організаціями. Тому можливим є варіант, що старі

організації поповнюються новими кадрами (з новими ідеями), а нові – старими (зі значним досвідом). Зрештою після певної зміни режиму багато нових управлінців постає із запасу, що був ще в часи старого режиму.

Коли під час трансформації політичної та економічної систем бажання старих управлінських кадрів утримати владу домінує над економічними та іншими інтересами державного життя і простежується тенденція до формування специфічного класу новітньої аристократії, це може закінчитися повним крахом не тільки для певної політичної сили, але й для держави загалом. Тому в кадровій політиці потрібно базуватися на конкурентних засадах та інституалізації вимог до ділових і моральних якостей управлінців, зокрема моральних, професіональних, що є основним критерієм їх залучення до влади.

1.2. Сутність і функції персоналу публічної служби в Україні

Почнемо з того, що публічна влада, хоча і є інститутом держави та виконує свої функції на професійній основі, але відносно відособлена від народу (суверену останньої). За теорією суспільної угоди, громадяни обирають суб'єктів публічної влади, які мають виконувати їх потреби. Проте ці взаємовідносини є більш складними, адже громадяни, по-перше, й самі мають надалі виконувати політику, впроваджувану цими управлінцями, а по-друге – вибрані народом делегати самі призначають виконавчі органи. Так, на рівні МС виконавчі органи створюються сільськими, селищними, міськими, районними в містах радами для здійснення виконавчих функцій і повноважень місцевого самоврядування. Це важливо в сенсі безпеки, що полягає в бажанні деяких посадових осіб задовольняти забаганки один одного, забуваючи про свою провідну місію – служити народу. Тобто існує проблема схильності публічної влади до зловживань, зокрема отримання посадовцями неправомірної винагороди.

У правових державах зі зловживаннями публічної влади борються за допомогою проведення чергових і позачергових виборів. Адже політичні сили, які не позбавляються за власної ініціативи корумпованих членів, залишаються поза межами реальної політики. Існують і законодавчі обмеження щодо зайняття будь-якої публічної посади понад два строки. А найголовніше – забезпечення функціонування незалежних медіа, свободи слова та постійний публічний тиск суб'єктів громадського суспільства на чиновників. Потрібно підкреслити, що ідеальним винаходом для запобігання зловживанням із боку публічної влади є цивільне право – коли парламент установлює закони, а їх виконання покладається на приватних осіб, які без участі органів влади вирішують свої правові суперечки.

В ідеальній конструкції цивільне право взагалі виключає існування такого інституту, як адміністративний орган. Немає адміністративного органу – немає зловживань, немає бюрократії, ніхто не заважає вільно жити й творити приватній особі собі на благо, не порушуючи права, свободи та законні інтереси інших осіб. Проте коли існує брак правової культури, або коли важливі суспільні відносини вимагають об'єктивного врегулювання нормами адміністративного права, між приватними суб'єктами права з'являється публічний посередник – орган управління, без якого взагалі говорити про адміністративне право немає сенсу. Об'єктивність створення нового органу управління обґрунтовується не тим, що від нього буде певна користь, а тим, що без його створення не можна забезпечити належну реалізацію виконавчих функцій. Його відсутність призводить до суттєвих порушень прав громадян і юридичних осіб, а також до виникнення вагомих загроз публічній безпеці.

Відповідно до законодавства України орган управління – це: орган виконавчої влади; орган влади Автономної Республіки Крим; орган місцевого самоврядування; їх посадова особа; інший суб'єкт, який відповідно до закону уповноважений здійснювати функції публічної адміністрації. Наприклад, за визначенням С. Мельник, військові адміністрації населених

пунктів формуються з військовослужбовців військових формувань, утворених відповідно до законів України, осіб рядового й начальницького складу правоохоронних органів, служби цивільного захисту, які відряджаються до них для виконання завдань в інтересах оборони держави та її безпеки [33].

В Україні категорія «публічна адміністрація» досі не має нормативного оформлення на рівні законодавчої норми, але використовується в науковій доктрині як усталений теоретичний термін, позначаючи орган управління, що має такі риси: здійснює функції виконавчої влади, наділений законними повноваженнями, реалізує компетенцію виключно на підставі, у межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією й законами України, має ухвалювати підзаконні нормативно-правові, адміністративні акти, застосувати інші інструменти публічного адміністрування, його діяльність обмежена забезпеченням публічного інтересу.

Іншими суб'єктами, які відповідно до закону уповноважені здійснювати функції публічного управління, є такі: 1) громадські суб'єкти під час виконання делегованих повноважень виконавчої влади (громадські ради в межах органів виконавчої влади, що формуються з представників громадських організацій і сприяють участі громадян у формуванні державної політики. Їхні повноваження – проведення консультацій, підготовка рекомендацій, залучення експертів та інформування громадськості. Органи виконавчої влади переважно втілюють їх рішення в життя); 2) інші суб'єкти під час здійснення делегованих їм законом виконавчих функцій із метою забезпечення публічного інтересу (наприклад, приватна особа в секторі проведення обов'язкового технічного контролю транспортних засобів має статус органу управління стосовно різних транспортних засобів).

Невід'ємним чинником адміністративного права у сфері публічного управління та діяльності службовців є публічний інтерес. Ця категорія також є складною в межах адміністративного права, адже сутність публічноправових відносин об'єктивно описується природою

адміністративного права та суб'єктивно закріплюється в його нормах; публічний інтерес поєднує приватні інтереси, коли їх множина переростає в публічний інтерес; публічний інтерес означає інтерес громадської спільноти, народу, держава тощо. Отже, публічний інтерес є змістом відносин між адміністративними органами та приватними особами.

Група вчених – авторів навчального посібника «Реформування державної служби в контексті адміністративної реформи» (О. Леонов, І. Тимошенко, В. Савченко) – відзначають, що публічний інтерес для публічної влади залежить від рівня її правової культури, адже часто бачення публічною владою загального блага може й не відповідати інтересам значної частини населення. Проте вимоги публічної влади до приватних осіб початково вже мають на меті досягнення публічного інтересу.

Зміст публічного інтересу пов'язаний із суб'єктивною волею законодавця, закріпленою в нормах адміністративного права. Захист приватного інтересу відбувається за ініціативи самого суб'єкта через подання цивільного позову, а захист публічного інтересу – за ініціативи або безпосередньо здійснюється адміністративним органом. Такий публічний інтерес можна сприйняти негативно (відмежування його від приватного, відомчого, корпоративного інтересу); за сутністю (об'єктивна суспільна цінність); за змістом (визначені законодавцем у нормах права інтереси, які покладені на органи управління).

Сучасні чиновники вже не такі самовпевнені у своїй безкарності, якими вони були раніше. Незалежні антикорупційні органи, медійники та громадянське суспільство не дають розвинути ці негативні властивості, що засновані служінні відомчому інтересу під гаслами забезпечення державного. Отже, публічний інтерес – це інтерес держави, суспільства, територіальної громади.

Особи, які обіймають посади в органах ДВ і МС, відзначаються крім позитивних моральних рис, зокрема організаторськими здібностями, також фаховою компетентністю й готовністю брати на себе відповідальність. Образ

такої особи, яка має здійснювати функції публічного управління, за визначенням групи вчених (Петренко В., Кушнірюк В., Лютий М., Хамчук Г.), – це набір певних якостей, які люди асоціюють з певною індивідуальністю, формується як на основі реальної поведінки індивіда, так і під впливом оцінок і думок інших людей. Імідж посадовця включає посаду, професію і програму пріоритетів, біографію, комунікаційну манеру, комплекс переконань, намірів, які роблять його гідним посади [50].

О. Оболенський та В. Карлова зазначають, що пріоритетними напрямками діяльності органів ДВ є ідеї, що їх посадовці мають відстоювати та втілювати в життя в різних сферах діяльності – від соціальної до економічної. Як правило, пересічні громадяни не знають усіх функційних повноважень працівників управлінських органів, маючи лише загальне уявлення про їх компетентність. Громадянами цінуються компетентність, рішучість, освіченість управлінців, які знають свою справу та роблять її відповідально, ухвалюють сміливі рішення, переконливо й ефективно виступають перед аудиторією, уміють передбачити ситуацію, є щирими, відвертими й доступними [37].

Це зумовлено характером державного управління, що загалом орієнтоване на зміцнення соціально-економічного добробуту народу. Проте влада характеризується дієвістю, здатністю до управління представниками різних політичних орієнтацій. Так, часто відзначаються традиції античної риторики у виступах відомих політиків, і загалом комунікативна стратегія властива управлінцям, адже манера триматися для аудиторії так само важлива, як і сутність самого повідомлення, адже головним є уникнення бар'єрів між владою та громадянами.

Г. Пасемко, О. Таран, Д. Бабак відзначають, що людський чинник є головною складовою ефективного інформування, і тому вміння подати себе публіці входить до комплексу компетентності управлінця. Сюди ж слід віднести й зовнішній вигляд, що спершу сприймається у публічних виступах, зокрема на телебаченні. Так, вільний неформальний стиль, що засвідчує

індивідуальність, прості жести, позитивні емоції, посмішка, інтонація, погляд, організація зовнішнього простору, афористичність, впевнена манера спілкування, що вселяє спокій, викликають відчуття довіри в аудиторії [48]. Але всі ці елементи мають сприйматися всі разом – у комплексі.

Отже, образ ДВ і МС має важливе функційне значення, адже він є показником довіри до органів влади населення, критерієм оцінювання ним ефективності управлінської діяльності та загалом дій держави, доказом відповідності дій органів ДВ і МС вимогам та очікуванням громадянського суспільства, а також необхідною умовою ефективного функціонування та розвитку владної інституції. Проте позитивній оцінці перешкоджає корумпованість чиновників, що призводить до зниження рівня довіри громадян до влади. Цю проблему може вирішити сама громадськість, яка може протистояти таким негативним рисам управлінців, як хабарництво, безконтрольність, безвідповідальність, байдужість у ставленні до людей. У статистичних звітах з-поміж притягнутих до кримінальної відповідальності за скоєння корупційних дій осіб дві третини представляють органи публічної влади на місцевому рівні. Цей момент є важливим, адже корупція у владних структурах не лише негативно впливає на імідж держави, а й узагалі становить реальну загрозу національній безпеці.

В умовах адміністративної реформи чиновники не можуть бути безконтрольними й непідзвітними, використовувати адміністративні ресурси для власної вигоди, а навпаки – мають ініціювати підконтрольність, політичну нейтральність і відповідальність перед громадою за ухвалені рішення та посадові дії, а також надавати якісні адміністративні послуги громадянам.

Також у цьому контексті спрацьовують засоби зворотного зв'язку із суспільством, де вирізняються такі інструменти, як звернення і скарги громадян – політичний феномен, показник впливу населення на діяльність органів влади, що разом із виборами є головними показниками демократичного суспільства. Саме так жителі громади реагують на дії влади,

саме так регулюються соціальні відносини, формується структура ухвалення та контролю рішень органів ДВ і МС. Чим більше розвинена ця форма, чим ширші можливості населення висловлювати свої думки та побажання, чим краще налагоджено їх облік, контроль і виконання, тим ефективнішим буде реформування влади та суспільства.

Скарги й заяви N. Kubiniy, V. Marhitich, T. Kosovilka називають «голосом громадян», що звернений безпосередньо до влади, а ігнорування цього «голосу» – причиною серйозних конфліктних ситуацій. У такому разі важливо кардинально реформувати роботу у сфері взаємодії громадян із державними органами, більш чітко регламентувати діяльність службовців, зробити процес ухвалення рішень прозорим і доступним, забезпечити можливість участі в ньому громадян. Це все разом підвищить довіру населення до ДВ і МС, а також рівень конкурентоспроможності держави в умовах євроінтеграції [36].

Якщо розглядати проблеми, що постають у сфері взаємодії громадян із державними органами, то Г. Пасемко, О. Таран, Д. Бабак відзначають «технічні» (коли державні органи внаслідок відсутності структур і фахівців у сфері зв'язків з громадськістю не вміють роз'яснити громадянам сутність своєї діяльності, не можуть показати їм умови своєї діяльності); «організаційні» (пов'язані з недоліком кваліфікованих і компетентних фахівців для реалізації нової моделі публічного управління); «ресурсні» (зумовлені недостатнім фінансуванням держслужби, відсутністю необхідної матеріальної та технічної бази, обмеженістю наявних часових ресурсів) [48].

Сюди ж відносимо традиційне негативне ставлення громадян до владних структур і працівників, зокрема невисоку моральну культуру чи корупційні прояви. Тобто важливим є в такому разі здатність влади функціонувати в режимі відкритості, коли службовець / посадовець не лише виявляє відкрито свій професіоналізм, але й має привабливий імідж, що становить цілий комплекс відповідних характеристик, що протистоять історично складеним стереотипам чиновників, стандартам їх поведінки, які

були відомі ще з часів російської імперії. Тому потрібно перелаштовувати і систему публічного управління, і себе самого в напрямку реальної служби народу України, в напрямку виконання вимог, які громадянське суспільство висуває перед посадовцями органів ДВ і МС, очікуючи від них моральної чистоти, соціальної орієнтованості та відповідальності.

Можна зробити узагальнення про характеристику публічної влади в контексті публічного інтересу до її діяльності з боку громадянського суспільства. Для наочності ці дані надамо у вигляді таблиці.

Таблиця 2

Характеристика публічної влади в поглядах учених

Група вчених	Погляди на публічну владу
О. Леонов, І. Тимошенко, В. Савченко	– для публічної влади публічний інтерес складають чинники загального блага громадян, суб'єктивна воля законодавця в нормах права; – захист приватного інтересу відбувається через подання цивільного позову, а захист публічного інтересу – за ініціативи адміністративного органу; – незалежні антикорупційні органи, медійники та громадянське суспільство гальмують негативні властивості чиновників, відтворюючи публічний інтерес – держави, територіальної громади
В. Петренко, В. Кушнірюк, М. Лютий, Г. Хамчук	– особи в органах влади мають організаторські здібності, фахову компетентність, усвідомлену відповідальність; – образ особи управлінця передбачає якості, що формуються на основі практики та оцінювання іншими; – імідж владної особи включає професію, посаду, духовні пріоритети, комунікаційну компетенцію, переконання

О. Оболенський В. Карлова	– пріоритетні напрямки діяльності службовців відповідають ідеям, які втілюються в життя в різних сферах, зокрема соціальній, економічній. – громадяни в службовцях хочуть бачити компетентність, рішучість, відповідальність, щирість, переконливість, доступність
Г. Пасемко, О. Таран, Д. Бабак	– головною складовою сфери публічного управління є людський чинник, що включає вміння подати себе аудиторії, зовнішній вигляд, позитивні емоції, афористичність, впевнену манера спілкування; – головними проблемами в цій сфері є відсутність фахівців у сфері зв'язків із громадськістю, фахівців для реалізації нової моделі публічного управління, недостатність ресурсів (зокрема фінансових, технічних, часових)
N. Kubiniy, V. Marhitich, T. Kosovilka	– для підвищення довіри громадян до влади потрібно зробити процес ухвалення рішень прозорим і доступним, забезпечити можливість участі в ньому громадян; – для підвищення рівня конкурентоспроможності держави в умовах євроінтеграції потрібно реформувати сферу взаємодії влади та громадянського суспільства, чітко регламентувати діяльність службовців.

Сформовано за: [36; 37; 48; 50]

1.3. Нормативно-правова база та принципи кадрової роботи в публічному управлінні

Якщо розглядати нормативно-правову базу сфери публічного управління, зокрема документи, що стосуються кадрової роботи, то в її основі лежать положення Конституції України [29], на основі яких розробляються закони України. Це зокрема:

- «Про державну службу» (2015 рік) [1];
- «Про зайнятість населення» (2012 рік) [4];
- «Про центральні органи виконавчої влади» (2011 рік) [5].

Значуще місце займають у цьому колі також укази Президента України, що демонструють залученість влади всіх рівнів до законодавчих процесів. Це, наприклад, Указ «Про Концепцію адаптації інституту державної служби до стандартів Європейського Союзу».

Оскільки Кабінет Міністрів України є головним суб'єктом реалізації всієї політики публічної влади, то важливе значення мають його постанови. Це зокрема:

- «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» [2];
- «Про затвердження типових положень про молодіжні ради» [3];
- «Про затвердження державної цільової програми розвитку державної служби на період до 2016 року» [6].

Як бачимо, у таких актах розглядаються й питання кадрового розвитку системи публічного управління.

У структурі адміністративного права, що лежить в основі функціонування публічного управління, визначаються певні принципи, які становлять фундамент цієї системи. Це принципи верховенства закону як джерела делегованої влади уряду, законності та зв'язаності адміністрації

межами її компетенції; пріоритету публічного інтересу за умови пропорційності втручання; підзвітності й публічності, що має розкривати таємниці адміністрації; превенції як мети й відповідальності; процедурних гарантій, що забезпечують передбачуваність і можливість оскарження; розмежування публічного адміністрування й правосуддя; територіальної деталізації дії та наближення адміністрації до громадян; підпорядкування порядку та безпеці; функційної диференціації спеціальних адміністрацій з єдиним координаційним центром. Ці принципи є актуальними в сучасних умовах, адже становлять фундаментальні орієнтири для функціонування публічної влади, а їх універсальність виявляється в здатності пристосовуватися до нових соціально-економічних і політико-правових реалій, але водночас зберігати свою первісну сутність. Головною ж метою дотримання цих принципів є забезпечення балансу між владними повноваженнями та гарантіями прав і свобод людини, а також їх інтеграція в системі публічного права України.

Принцип верховенства права є фундаментальною засадою правової держави (закріплений у ст. 8 Конституції України), дія якої поширюється на всю публічну владу, зокрема органи ДВ і МС, а також і на громадян. Загалом принцип верховенства права є обов'язковою нормою найвищого рівня та полягає в тому, що найвищою цінністю є Людина, її права і свободи, а інші цінності, зокрема держава й закон, є вторинними; нормативно-правовий акт, який порушує права і свободи людини і громадянина, є неправовим, не підлягає виконанню, а його виконання є карним; цей принцип визначає зміст і спрямованість діяльності держави, зокрема органів управління та їх працівників; є запобіжником для приватних осіб від порушень з боку адміністративних органів; гарантує рівність громадян перед законом; означає, що права та свободи людини не є наслідком гарантій від держави в нормативно-правових актах, а навпаки – ці акти є наслідком природних прав людини і громадянина.

Верховенство права показує факт панування права, оскільки вимагає від держави його негайного втілення у правотворчій та правозастосовній діяльності, зокрема в законах, де пріоритетними є ідеї та положення соціальної справедливості, свободи й рівності. Верховенство права також виявляється в нормах моралі, народних традиціях, звичаях, культурному рівні нації. Проте таке розуміння права не ототожнює його із законом, адже той може й обмежувати права й свободи особи.

Якщо розглядати елементи верховенства права, то в ньому визначаються засади рівності, справедливості, правової визначеності, ясності й недвозначності правової норми. Так, справедливість є вирішальною у визначенні верховенства права як регулятора суспільних відносин і виявляється в рівному правовому масштабі поведінки, у пропорційності юридичної відповідальності вчиненому правопорушенню.

Органи ДВ і МС мусять діяти виключно в межах законодавства України, не виходячи за межі формально встановленої компетенції, за винятком безпосереднього й невідкладного захисту життя і здоров'я людей. Цьому слугують такі засади:

1. Принцип рівності перед законом, що базується на двох напрямках досягнення рівності – забезпеченні рівних можливостей та забезпеченні рівних результатів.

2. Принцип справедливості – спрямований на забезпечення рівності всіх однорідних суб'єктів перед законом та пропорційності юридичної відповідальності.

3. Принципу визначеності – визначає, що обмеження прав людини і втілення цих обмежень на практиці допустиме лише за умови забезпечення передбачуваності застосування правових норм, установлюваних такими обмеженнями. Наприклад, обмеження воєнного стану передбачають виконання вищої мети – забезпечення державного суверенітету.

4. Принцип недискримінації – означає, що всі права гарантуються кожній людині без будь-якого винятку чи обмеження з причин інвалідності, сексуальної орієнтації або за іншими ознаками.

5. Принцип доступу до правосуддя – гарантує кожному право на справедливий і публічний розгляд його справи упродовж розумного строку незалежним і безстороннім судом, який вирішить правову суперечку щодо його прав та обов'язків або встановить обґрунтованість будь-якого висунутого проти нього обвинувачення.

6. Принципи належного врядування – установлюють стандарти, що стимулюють посадових осіб органів ДВ і МС на забезпечення прав, свобод та інтересів приватних осіб і публічного інтересу держави. Ці принципи декларовані як у конституційних, так і підзаконних нормах. Принципами належного врядування визначено принцип недопущення дискримінації; принцип управління через закон; принцип захисту законних очікувань; принцип позадоговірної відповідальності адміністративних органів; принцип пропорційності; принцип права на забезпечувальні заходи; принцип права на слухання щодо ухвалення рішень.

Отже, принципи належного врядування мають реально виконуватися на всіх рівнях публічного управління, захищатися від порушень, контролюватися незалежними публічними і громадськими органами, а також парламентським контролем. Вони встановлюють належні стандарти публічного управління, що стимулюють органи ДВ і МС створювати для громадян комфортні умови для життя, праці й відпочинку, а також заснування бізнесу та його розвитку. У такому разі корупція буде мінімізована, права й свободи особи захищені.

Також у сфері публічного управління відзначаються такі принципи:

1. Принцип забезпечення участі в ухваленні рішень – полягає в тому, що має існувати згода між громадянами у процедурах ухвалення управлінських рішень із проблем, які постають перед суспільством.

2. Принципи відкритості й прозорості діяльності органів влади – полягає в тому, що діяльність влади виявляє прозорість, підконтрольність, доступність для кожного в будь-який час, прийняття нових ідей і вимог, готовність на них реагувати, зобов'язаність інформувати громадянське суспільство про вжиті владою заходи та ухвалені рішення, надавати повний доступ до офіційних документів.

3. Принцип доброчесної поведінки посадових осіб органів ДВ і МС – визначає спрямованість їх дій на захист публічних інтересів, неупереджене ухвалення рішень і дотримання етичних стандартів.

4. Принцип етичної поведінки посадових осіб органів ДВ і МС – полягає в тому, що вони мають бути ввічливими, доброзичливими у стосунках із громадянами, уникати конфлікту інтересів, забезпечувати неупередженість і політичну нейтральність.

5. Принцип ефективності діяльності органів управління – передбачає якість їх практичної діяльності, відповідність наявних запитів громадянського суспільства досягнутим результатам публічного управління.

6. Принцип поваги до прав людини та культурної різноманітності – передбачає, що пріоритетними в діяльності органів управління є забезпечення прав і свобод людини, охорони й підтримки розмаїття форм культурного самовираження.

Висновки до розділу 1

Розглянувши теоретичні питання, пов'язані з сутністю публічного управління та характеристикою його персоналу, можна зробити такі висновки:

1. Адміністративна реформа в Україні спрямована на розвиток демократичних засад у діяльності державної влади й місцевого самоврядування, що передбачає поміж усього й відповідність структури та

компетентності управлінського апарату сучасним вимогам життєдіяльності громадянського суспільства. У такому контексті важливими вистають питаннями стають підготовка управлінських кадрів до роботи в нових політико-правових умовах, формування позитивної громадської думки про чинну владу, а також належна організація управління, взаємодія між елементами системи органів публічної влади та громадянським суспільством.

2. Метою управлінських відносин є використання потенційних можливостей органів влади в їх роботі. Тому для дослідження цих питань використовується міждисциплінарний комплекс – менеджменту, права, економічної теорії, політології та психології. Саме так досліджуються питання формування кадрової системи, що складається з осіб, які професійно займаються управлінням і складають персонал адміністративних органів. Цей апарат функціонує за рахунок податків із населення і призначений для того, щоб діяти в суспільних інтересах.

3. Поняття «посада» позначає визначену штатним розкладом первинну структурну одиницю органу влади, яка виконує встановлені нормативними актами службові повноваження. «Посадовими особами» вважаються керівники та заступники керівників органів влади, інші державні службовці, якими, за законом, можуть бути громадяни України, що перебувають у публічно-правових відносинах з державою і займають посади в органах публічної влади та здійснюють установлені для цієї посади повноваження з метою забезпечення потреб фізичних і юридичних осіб.

4. За теорією публічного управління, громадяни обирають суб'єктів влади, які мають виконувати їх потреби. Ці взаємовідносини є складними, адже громадяни мають надалі виконувати політику, впроваджувану цими суб'єктами. При цьому від можливих зловживань публічної влади громадян оберігає можливість переобрати владу, контролювати її дії за допомогою інструментів електронної демократії, а також самим брати участь у процесах ухвалення управлінських рішень із місцевих питань.

5. Орган публічного управління – це: орган державної влади чи місцевого самоврядування; який здійснювати функції публічної адміністрації. Наприклад, сьогодні військові адміністрації формуються з військовослужбовців, осіб рядового й начальницького складу правоохоронних органів, служби цивільного захисту, які відряджаються для виконання завдань в інтересах оборони держави та її безпеки. При цьому у сфері діяльності службовців існує публічний інтерес, що поєднує приватні інтереси, інтереси громадської спільноти, держава, тобто є змістом відносин між адміністративними органами та приватними особами.

6. Особи, які обіймають посади в органах влади, мусять мати позитивні моральні риси, організаторські здібності, фахову компетентність, готовність брати на себе відповідальність. Образ посадовця включає посаду, професію, соціальні пріоритети, комунікаційні вміння, комплекс переконань, намірів відповідно до посади. У свою чергу громадяни цінують в управлінцях компетентність, рішучість, освіченість, сміливість у рішеннях, переконливість у виступах, а також щирість, відвертість і доступність. Головним при цьому є його орієнтованість на зміцнення соціально-економічного добробуту населення.

7. Завдання посадовця чи службовця вирішуються з дотриманням відповідних принципів публічного управління, які є фундаментальними орієнтирами для функціонування публічної влади. Зокрема принцип верховенства права полягає в тому, що найвищою цінністю є Людина, її права і свободи, і тому будь-який нормативно-правовий акт, який їх порушує, є неправовим, не підлягає виконанню, а його виконання є карним. У цьому колі визначаються засади рівності, справедливості, правової визначеності, ясності й недвозначності правової норми. Також важливими принципами є належного врядування (недопущення дискримінації, управління через закон, захисту законних очікувань; позадоговірної відповідальності адміністративних органів, пропорційності, забезпечення участі в ухваленні рішень, відкритості й прозорості діяльності органів влади, доброчесної

поведінки посадових осіб органів влади, ефективності діяльності органів управління, поваги до прав людини та культурної різноманітності.

РОЗДІЛ 2

ПЕРСОНАЛ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ: СУЧАСНА ПРАКТИКА ТА ПЕРСПЕКТИВИ

2.1. Сучасний стан кадрової роботи в органах публічного управління

Сучасна держава не може розвиватися без досконалої системи публічного управління, що характеризується актуальними нововведеннями, наслідки від яких далеко не завжди позитивні. До того ж ця система перебуває у складному зовнішньому геополітичному середовищі, що генерує для держави доленосні проблеми. Такою на сьогодні є війна в Україні, що несе серйозні загрози для всієї управлінської системи. Важливою при цьому є демократична природа держави, а також правильне ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

Оскільки кадрова політика в системі публічного управління на сьогодні є принципово важливою та визначальною, адже вона реалізується в умовах реформування публічної влади в Україні, слід насамперед відзначити ґрунтовні наукові та методичні розробки в цій сфері: «Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку» за редакцією професорів Ю. Ковбасюка та К. Ващенка (2012 рік) [12], «Державна служба в Україні: актуальні проблеми та шляхи модернізації» з укладачами Р. Науменко, В. Бакуменком та ін. (2010 рік) [13], словник-довідник «Державне управління та державна служба», «Децентралізація публічної влади: досвід європейських країн та перспективи України» (2012 рік), «Еволюція і розвиток громадянського суспільства в Україні та євроінтеграційні процеси» за редакцією С. Телешуна, «Інноваційні моделі підвищення кваліфікації управлінських кадрів» (2013 рік), «Компетентність

державних службовців у сфері інформаційно-комунікативних технологій: кваліфікаційні вимоги, програми і методики навчання, система тестування знань та вмінь» за редакцією І. Клименко, «Культура й етика в публічному адмініструванні» (2010 рік), «Моделі ефективності державного управління» (2010 рік), «Пропозиції щодо організації вивчення ділових і професійних якостей кандидатів на заміщення вакантних посад державних службовців», «Реформування державної служби в контексті адміністративної реформи» (2013 рік), «Розроблення підходів та моделей адаптації системи управління місцевим розвитком до стандартів Європейського Союзу» та інші.

Перебіг соціально-економічних процесів в Україні характеризується високим динамізмом процесів, які зумовлені посиленням співпраці органів ДВ і МС на національному й місцевому рівнях, складністю інтеграційних і глобалізаційних процесів, що передбачає не лише перенесення позитивного зарубіжного досвіду в цій сфері, а й пристосування його до специфіки соціально-економічної ситуації України.

Г. Пасемко, О. Таран, Д. Бабак відзначають у цьому колі питання стилю публічної служби, оцінювання її потенціалу та соціальної відповідальності в умовах демократизації публічного управління. Такий стиль передбачає кількісно-якісні зміни на демократичних засадах, що призводять до підвищення потенціалу служби, формування нових і посилення наявних конкурентних переваг з урахуванням впливу чинників внутрішнього і зовнішнього середовища [48].

А. Халецька акцентує в такому методичному підході на здатності органів ДВ і МС оперативно й раціонально приводити внутрішнє середовище у відповідність змінам зовнішніх умов (реформування управління, вимоги міжнародної спільноти, кризова ситуація), забезпечувати достатній рівень надання публічних послуг і створювати відповідні умови для кількісно-якісних перетворень і координації дій, спрямованих на попередження формування й усунення суперечностей, що виникають в організаційному

середовищі державної служби та у взаємодії із зовнішнім середовищем (наприклад, громадськістю) [46].

Питання стилю управління пов'язане з розвитком потенціалу державно-управлінської діяльності, про що С. Белорусов говорить як про наявні та перспективні можливості органів влади, що безпосередньо визначається за допомогою принципів його формування [8]. Ми про них уже зазначали в підрозділі 1.3, а тут лише відзначимо загальні, які стосуються персоналу органів влади. Це зокрема служіння народу України, демократизму й законності, гуманізму й соціальної справедливості, пріоритету прав людини і громадянина, професіоналізму, компетентності, ініціативності, чесності, відданості справі, персональної відповідальності за виконання службових обов'язків, дисциплінованості, дотримання прав і законних інтересів органів місцевого самоврядування, а також прав установ, організацій, громадських об'єднань [8].

Слід тут зазначити й принципи, що встановлені в Законі України «Про державну службу». Це принципи верховенства права, законності, професіоналізму, доброчесності, патріотизму, політичної нейтральності, прозорості в діяльності, персональної відповідальності службовця [1]. Як бачимо, основоположні принципи вказують на нове мислення службовця, який має працювати на благо громадян, поважаючи їх права, думку та вибір, залучаючи до процесів управління через урахування їх погляду під час ухвалення управлінських рішень. При цьому службовець є не лише частиною механізму публічного управління, але й основою розроблення стратегії розвитку всієї держави.

У нових умовах розвитку держави та її служби на всіх рівнях має бути забезпечено об'єктивність наданої інформації щодо соціально-економічної ситуації в країні та змін у чинному законодавстві, наявність персоналу відповідного фахового рівня, здатного до вдосконалення своїх навичок, наявність програм для оброблення інформації та прогнозування показників, наявність фінансових ресурсів, що формують потенціал публічної служби та

модернізують її. Також публічна служба має бути динамічною, гнучкою в ухваленні рішень відповідно до змінюваної ситуації, швидкої реакції на такі зміни в податковій, екологічній, соціальній політиках, а також до змін у кількісно-якісному складі службовців. Взаємозамінність персоналу може бути за можливості виконання окремих операцій різними фахівцями або перерозподілу фінансових ресурсів. Гнучкість передбачає зміни окремих елементів системи, функційних внутрішніх і зовнішніх організаційних зв'язків, пов'язані зі зміною запитів зацікавлених суспільних груп.

В. Толкованов зазначає, що потенціал публічної служби є показником фактичного її стану, а покращання персоналу можливе через удосконалення його завдань, основним із яких є забезпечення реалізації державної політики щодо розвитку країни, але треба також урахувати інтереси суспільства для стійкого розвитку публічної служби [42].

Процвітання держави можна досягти, за словами О. Пархоменко-Куцевіл, при створенні системи цінностей для споживачів адміністративних послуг, держави та її службовців. Тобто має зростати ефект від функціонування публічної служби, збільшуватися позитивні соціальні й економічні наслідки взаємодії органів ДВ і МС та суспільства, посилюватися економічна, соціальна, енергетична та інша безпека. Тому публічні службовці зацікавлені у стабільності органу влади, розвитку довгострокових трудових відносин, сприятливої робочої атмосфери, а громадяни – у якісних адміністративних послугах, що їх надаються [39].

Також дуже важливим є принцип соціальної відповідальності публічної служби, що входить до стильового комплексу діяльності органів ДВ і МС у процесі публічного управління та процесі державотворення загалом. На формування такого стилю впливає низка чинників – історичні традиції, рівень економічного, політичного, культурного розвитку, міжнародне становище, рівень психологічного розвитку та професійної культури публічних службовців.

Окремо потрібно простежити ці процеси у сфері місцевого самоврядування, яке в умовах децентралізації управління є важливим чинником. Спираючись на світовий досвід і враховуючи вітчизняну практику функціонування органів МС, потрібно вдосконалити їх систему в напрямку інтересів і контролю громадян.

В. Петренко, В. Кушнірюк, М. Лютий та Г. Хамчук відзначають у цьому сенсі важливість чинника підвищення рівня життя громадян у діяльності органів МС на всіх рівнях адміністративно-територіального поділу. Місцеві органи реалізують соціально-економічні, політичні й культурні зв'язки між собою та з центром із метою забезпечення й задоволення потреб жителів громади [50]. Звісно, існують певні перешкоди для цього – недостатність матеріально-фінансового забезпечення, можлива обмеженість делегування частини повноважень місцевим адміністраціям. Наприклад, повноваження органів МС регіонального рівня відрізняються від повноважень органів базового рівня можливостями вдосконалення діяльності цих органів.

О. Вівчар, Л. Михайлишин зі співавторами зазначають, що демократичний розвиток незалежного українського суспільства взаємопов'язаний із взаєминами громадян із владою, коли перші стають менш залежними від другої. Водночас органи ДВ і МС дедалі більше залежать від громадян та їхніх об'єднань, тому ефективність виконання своїх функцій не можлива без узаємодії із громадянським суспільством, що відбувається за умов прозорості, координації дій, цілеспрямованого формування громадської думки, систематичного здійснення двостороннього зв'язку з громадськістю [35].

Ці вимоги зумовили створення в органах ДВ і МС спеціальних управлінь (відділів) зі зв'язків із громадськістю, які не просто забезпечують інформування громадян про діяльність влади, але й стимулюють постійний діалог із ними, а також моніторинг, контроль, соціологічні дослідження. В

умовах плюралістичного суспільства зв'язки із громадськістю є обов'язковими для органів МС і ДВ.

У цьому ж напрямку діє ще один напрямок місцевого самоврядування – участь населення у вирішенні місцевих справ, що є принциповою в сучасній теорії місцевого самоврядування та проголошена в Законі України «Про місцеве самоврядування в Україні», адже територіальна громада – то первинний суб'єкт системи МС, основний носій його функцій і повноважень. І саме місцеві жителі – члени територіальної громади – можуть безпосередньо вирішувати питання місцевого значення за допомогою загальних зборів, референдумів, місцевих ініціатив.

Проте найпоширенішою формою здійснення права на місцеве самоврядування є створення представницького органу МС – виборної ради, що складається з депутатів і відповідно до закону наділяється правом представляти інтереси територіальної громади й ухвалювати від її імені відповідні рішення. Сільськими, селищними, міськими, районними в містах радами створюються виконавчі органи рад – для здійснення виконавчих функцій і повноважень МС. Очолює такий виконавчий комітет голова – сільський, селищний, міський, який обирається територіальною громадою строком на чотири роки і здійснює свої повноваження на постійній основі.

Також формою участі членів територіальних громад у вирішенні окремих питань місцевого значення є органи самоорганізації населення – представницькі органи, створені жителями громади, для вирішення проблем, для участі жителів у вирішенні питань місцевого значення, для задоволення соціальних, культурних, побутових та інших потреб, для надання їм відповідних послуг, для реалізації соціально-економічного й культурного розвитку відповідної території.

Територіальні громади безпосередньо або через утворені ними органи МС управляють майном, що перебуває в комунальній власності, затверджують програми соціально-економічного та культурного розвитку й контролюють їх виконання, затверджують бюджет відповідної

адміністративно-територіальної одиниці й контролюють його виконання, установлюють місцеві податки та збори відповідно до закону, забезпечують проведення місцевих референдумів і реалізацію їх результатів, утворюють, реорганізують і ліквідують комунальні підприємства, організації й установи, а також здійснюють контроль за їх діяльністю.

Орган МС становить собою колектив людей (персонал), які професійно й на постійній основі обіймають посади в органах МС і діяльність яких спрямована на реалізацію жителями територіальної громади свого права на самоврядування. Посади в органах МС бувають виборні (обираються територіальною громадою); виборні (обираються чи затверджуються радою); призначувані (місцевим головою, головою ради).

Служба в органах ДВ, громадських організаціях України нерозривно пов'язана із самою державою, є однією зі сторін її діяльності (організація й регулювання особового складу органів). Закон України «Про державну службу» розглядає службу як діяльність службовців апарату, корпусу керівників, фахівців [1]. Це визначення державної служби дозволяє відмежувати державно-управлінську діяльність від діяльності фахівців у народному господарстві, соціально-культурній сфері.

Специфіка діяльності службовця органу ДВ або МС полягає в тому, що він не створює безпосередньо матеріальних цінностей, але забезпечує умови для матеріального виробництва, впливає на людей, обслуговує їх, робить це за певну винагороду й обіймає певну посаду. Вимоги до публічних службовців України визначено в Конституції України [29], Законі України «Про державну службу» [1], указах Президента. Так, у Законі «Про державну службу» визначено етичні норми поведіння службовців, сформульовано ціннісно-функційне розуміння його професії, загальні правила поведінки та норми професійного поведіння.

І. Шевчук, вивчаючи питання залучення молоді на публічну службу, відзначає певні проблеми та загрози. Такими є невідповідність соціально-економічного захисту, відсутність стимулів, протизаконні дії, зловживання

службовими обов'язками, хабарництво. У таких умовах підсилення контролю ще більш ускладнює становище працівників, які відходять у бізнес, або призводить до приходу в цю систему осіб з недостатнім рівнем культури, професіоналізму, через що публічна служба втрачає повагу й довіру громадян [43]. З іншого боку, багато бюрократів гальмує здійснення реформ в Україні, зокрема розбудову демократичного суспільства, що також призводить до падіння авторитету влади.

Таблиця 3

**Погляди вчених на сучасний стан кадрової політики
в публічному управлінні**

Група вчених	Концепції щодо кадрової політики
Г. Пасемко, О. Таран, Д. Бабак	– демократичний стиль публічної служби передбачає кількісно-якісні зміни, що зумовлюють підвищення потенціалу, нові конкурентні переваги
А. Халецька	– має бути акцентовано на здатності органів влади оперативно й раціонально приводити ситуацію відповідно до змін – вимог міжнародної спільноти, кризових ситуацій; – має бути акцентовано на пріоритеті забезпечення належного рівня надання послуг громадянам, попередження організаційних суперечностей і внутрішніх конфліктів
С. Белорусов	– стиль управління пов'язаний з потенціалом владної діяльності, де визначаються певні принципи – пріоритету прав людини і громадянина, демократизму, законності, гуманізму, соціальної справедливості, професіоналізму, компетентності, ініціативності, відповідальності, дисциплінованості, дотримання прав і законних інтересів органів влади тощо.
В. Толкованов	– потенціал публічної служби є показником її стану, а

	провідним завданням є забезпечення державної політики з розвитку країни з урахуванням інтересів суспільства
О. Пархоменко-Куцевіл	– мають збільшуватися позитивні соціальні й економічні наслідки взаємодії органів влади та громадянського суспільства, зокрема посилення воєнна, економічна, соціальна, фінансова, енергетична безпека; – публічні службовці мають бути зацікавлені у стабільності органу влади, у довгострокових трудових відносинах, сприятливій робочій атмосфері; – громадяни мають бути зацікавлені в отриманні якісних адміністративних послуг
В. Петренко, В. Кушнірюк, М. Лютий Г. Хамчук	– у діяльності органів місцевої влади пріоритетним є чинник підвищення рівня життя громадян, коли влада реалізує соціально-економічні, політичні й культурні інтереси місцевих жителів і одночасно – зв'язки з центром; – перешкоди в реалізації інтересів жителів громади – це недостатність матеріального забезпечення, обмеженість делегування повноважень місцевим адміністраціям
О. Вівчар, Л. Михайлишин та ін.	– демократичний розвиток українського суспільства пов'язаний із взаємодією його із владою, де суспільство стає менш залежним від владних структур, а органи влади стають залежними від громадян; – взаємодія громадянського суспільства з владою реалізується за засадами прозорості, координації, формування громадської думки
І. Шевчук	– проблемами в залученні молоді на публічну службу є відсутність стимулів, невідповідність соціально-економічного захисту, протизаконні дії, зловживання службовими обов'язками, хабарництво;

	– проблемою є також відхід працівників у бізнес і прихід у систему публічного управління осіб з недостатньою компетентністю, що призводить до втрати поваги громадян до публічної служби.
--	---

Сформовано за: [8; 35; 39; 42; 43; 46; 48; 50]

Отже, ефективне функціонування органів ДВ і МС можливе лише за умови позитивного ставлення до них громадськості. Тому питання управлінської компетентності службовців в Україні є таким затребуваним серед фахівців-науковців у галузі публічного управління. Для успішного вирішення негативних чинників, про які ми говорили вище і які заважають побудові позитивного образу публічного службовця в очах громадськості, потрібно розуміти особливості його роботи, зокрема й сьогодні – в умовах воєнного стану.

2.2. Особливості роботи управлінського персоналу в умовах воєнного стану

Публічна служба переживає сьогодні не кращі часи, маючи основною проблемою недостатній рівень довіри громадян до чиновників-службовців. Для подолання таких проблем потрібно підвищити рівень адміністративної компетентності, моралі, а також вирішити питання плинності кадрів із цієї державної галузі, переорієнтувавши їх у напрямку плідних стосунків із громадянським суспільством. У такому напрямку головним є ставлення управлінця до громадянина як до суб'єкта, а не об'єкта управління, відповідальність перед ним за свої дії та контролювання управлінської діяльності з боку громадян.

Невід'ємним елементом збереження стабільності в умовах трансформації політичної системи та управління є досягнення рівноваги, особливо коли моделювання соціально-економічних процесів розраховане на короткострокову перспективу, що може призвести до непередбачуваності й дестабілізації. Тому управлінська еліта мусить шукати найбільш прийнятні варіанти розвитку управлінських механізмів з урахуванням сучасного стану української державності та тенденцій в її розвитку, а також чинників, які нині гальмують розвиток системи публічного управління.

Перспективним у цьому напрямку є розуміння того, що демократичний режим ефективний лише за наявності сильного апарату управління, адже демократія ґрунтується на процедурах виконання й чіткого дотримання законів, на принципі законності, що є методом і засобом публічного управління. Відкрита демократична система управління має бути орієнтована на взаємозв'язок демократії та управління: розвиток демократії все більше стає умовою ефективного управління, а ефективність управління є гарантом стабільності демократичного режиму.

У наш час – в умовах інформаційного суспільства – якісно змінилися елементи професіоналізму, де, за словами Ю. Яшиної, увага приділяється не лише виконавським якостям службовця, але й психологічним. Сам фахівець-управлінець стоїть в основі ухвалення рішень і реалізації управлінського циклу. Тому він має бути мотивований на успішне виконання службових обов'язків, суспільно спрямований, що передбачає відповідні знання, уміння й навички, розуміння ним перспектив, соціальну активність, відданість справі, здатність оцінити результати своєї праці, уміння використовувати сучасні інформаційні технології та інструменти демократичного суспільства, уміння управляти соціальними конфліктами тощо [51].

Н. Колісніченко зазначає, що перед Україною стоїть завдання не зміцнити інститути самоврядування й управління, а створити їх, і тоді роль управлінських структур підвищиться, адже політико-управлінська еліта поки що не відповідає професійним і моральним якостям дійсної демократії. Вона

мусить насамперед мати політичну волю, виявляти узгодженість дій, щоб системно реформувати систему управління. Разом із волею органи влади мають чітко розуміти цілі й завдання адміністративної реформи, щати й дотримуватися відповідних демократичних принципів [26].

На думку Н. Гончарук, здійснення адміністративної реформи припускає радикальну зміну чинної системи управління й упровадження нової управлінської ідеології, що б відповідала стандартам демократичної, правової держави. Проте сьогодні, в умовах війни, можливо, кращим було б застосування комплексу взаємопов'язаних послідовних дій – планування й прогнозування, змінити підходи до управління державною власністю, перерозподілити повноваження між центральними й місцевими органами влади, гарантувати участь місцевих управлінських структур у процесі ухвалення державних рішень, а громадян – місцевих рішень [10].

Розглянемо права й обов'язки публічних службовців, установлені та гарантовані державою, у сенсі їх фактичної реалізації в Україні.

Посадові права й обов'язки є похідними від завдань і функцій органу ДВ або МС. Загальні права, що встановлені законами України «Про державну службу» та «Про службу в органах місцевого самоврядування», передбачають право на працю та належні її умови, право на соціальне забезпечення, право на професійний розвиток, право на захист, право на отримання інформації, право на висловлення думок щодо вдосконалення роботи органу. Натомість загальні обов'язки передбачають дотримуватися Конституції та законів України, інших нормативно-правових актів, дотримуватися службової етики та стандартів поведінки; уникати конфліктів, не використовувати службове становище в особистих цілях, забезпечувати реалізацію прав і законних інтересів громадян, надавати громадянам об'єктивну й достовірну інформацію, підвищувати свою кваліфікацію, зберігати державну таємницю та іншу конфіденційну інформацію, звітувати про виконання службових обов'язків [1].

Для людини, яка свідомо вибрала для себе публічну службу як фахову діяльність, найважливішим є кар'єрне зростання як головний стимул. Воно полягає у просуванні по службі (підвищення на посаді), стажуванні та навчанні (підвищення своєї кваліфікації), гарантованому соціальному захисті, забезпеченні житлом, медичному обслуговуванні, оплаті праці та пенсійному забезпеченні, щорічній основній та додаткових відпустках, правовому захисті прав та інтересів, захисті від переслідувань і дискримінації, гарантіях при звільненні, справедливому розгляді у службових розслідуваннях або перевірках. Тобто матеріальні й моральні стимули допомагають працівникам усвідомити важливість їхньої діяльності, підвищити результативність роботи, запобігають правопорушенням на службі, стимулюють подальший професійний розвиток, спонукають до відповідального ставлення до обов'язків, зміцнюють службову дисципліну. Службовці мають право на заохочення та гарантії, які спрямовані на підтримку їх професійного розвитку, стимулювання ефективної роботи та забезпечення соціального захисту. Заохоченнями при цьому є премії та матеріальне заохочення, нагороди та почесні звання.

Просування публічного службовця по службі здійснюється за такою процедурою: участь у конкурсі на вищу посаду (конкурсна комісія проводить співбесіду, оцінює професійні якості та ухвалює рішення щодо призначення на посаду). Просування по службі є важливим інструментом управління персоналом, що сприяє підвищенню ефективності роботи органів влади, забезпечує професійний розвиток службовців та зміцнює систему публічної служби загалом.

Важливим у системі службової діяльності є процедура оцінювання її результатів, що відбувається щороку відповідно до Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців від 2017 року з метою оцінення якості виконання службовцем поставлених завдань. Оцінювання проводиться за принципами об'єктивності, достовірності, доступності та прозорості, взаємодії та поваги до гідності службовця. Закон

України «Про державну службу» закріплює параметри щорічного оцінювання – нормативну регламентацію, цілеспрямованість, участь суб'єкта, обов'язковість ухвалення рішення тощо. Отже, оцінювання результатів службової діяльності сприяє підвищенню ефективності роботи службовців, їх мотивації до досягнення поставлених цілей і відповідального виконання обов'язків.

Після вирішення питань, які привнесла війна, потрібно повернутися до формування нової управлінської еліти, удосконалюючи систему постійної підготовки кадрів, що має бути спрямована на виховання патріотизму, почуття обов'язку, відвертості, дотримання демократичних процедур, уміння досягати компромісу й консенсусу. У цьому напрямку, за словами Т. Іванової, найбільш ефективно працює Національна академія державного управління при Президентові України, що здійснює підготовку кадрів у сфері управління на всіх рівнях – підготовки, підвищення кваліфікації та перепідготовки управлінських кадрів [19].

Також важливим стало питання кадрового резерву на посади державної служби. Так, свого часу (2012 року) було декларовано формування президентського кадрового резерву «Нова еліта нації», що мав на меті відбір здібних громадян України, які здатні впроваджувати реформи у сфері державного управління. Президентський кадровий резерв формується на принципах загальнодоступності, об'єктивності та прозорості. Список осіб, зарахованих до цього резерву, затверджується Президентом України. Строк перебування особи в такому резерві – п'ять років (лише один строк). Умови конкурсу до резерву є такими: допускаються громадяни України, які не досягли сорока років, відповідають вимогам для вступу на державну службу, вільно володіють державною мовою та однією з мов ЄС, мають повну вищу освіту, стаж роботи не менше десяти років.

Обов'язковою умовою ефективної управлінської діяльності є подальше вдосконалення й упорядкування оплати праці, системи пільг і заохочень, але й системи дієвого контролю над діями службовців, зокрема їх атестація.

Разом із тим потрібен і громадський контроль, що спрямований на всю послідовність процесу ухвалення рішень.

В сучасних умовах інформаційного суспільства важливою компетенцією службовця стає вміння аналізувати інформацію, на її основі готувати документи, працювати з ними, організовувати їх використання, зберігати та охороняти інформацію. Це дозволить не лише користуватися інформаційними ресурсами, але й залучати інноваційні технології, а також застосовувати самоконтроль і самооцінювання.

Уже було зазначено вище, що головною функцією нового управлінця є надання управлінських послуг, що має під собою комплекс, куди входять їх класифікація, упорядкування, розроблення уніфікованих стандартів, що дозволяє наблизити публічне управління до потреб громадян, підсилити контроль над ним держави й громадськості. Тому він мусить усвідомити цей пріоритет своєї посади та загалом життєдіяльності.

2.3. Напрямки вдосконалення кадрової роботи в органах публічного управління в Україні

Ми вже переконалися, що Україна як історично європейська демократична країна має реформувати систему публічного управління, у межах якого – відповідну систему кадрової роботи (далі – КР), що є основою публічної влади. Так, уже було зазначено про президентський кадровий резерв «Нова еліта нації» та відповідні стратегії розвитку громадянського суспільства, орієнтовані на розвиток України як демократичної та соціальної держави. У систему такої КР входить забезпечення публічного управління кваліфікованими кадрами – процеси формування, фахового розвитку, раціонального використання кадрів. У реалізації такої кадрової системи задіяно різноманітні законодавчі й організаційно-управлінські заходи, адже

управлінські кадри мають зберігати кращі якості свого народу, виявляючи позитивний досвід попередніх поколінь.

О. Оболенський та В. Карлова розрізняють КР від КП, де перша позначає діяльність із реалізації КП, конкретизовану через організацію роботи з персоналом. Тобто КП трактується як державна стратегія, що передбачає напрямки КР, зокрема формування, розвитку й раціонального використання управлінських кадрів [37]. Наприклад, до цього кола входить і система підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації службовців, що у свою чергу передбачає наявність закладів фахового навчання службовців, освітньо-професійних програм у галузі «Публічне управління».

Існує також низка методичних рекомендацій, наукових звітів, доповідей, присвячених проблемам кадрової роботи у сфері публічного управління. Наприклад, лише науковцями й науковицями Національної академії державного управління при Президентові України було укладено дослідницьку доповідь «Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку», наукові розробки «Державна служба в Україні: актуальні проблеми та шляхи модернізації», «Еволюція і розвиток громадянського суспільства в Україні та євроінтеграційні процеси», «Компетентність державних службовців у сфері інформаційно-комунікативних технологій: кваліфікаційні вимоги, програми і методики навчання, система тестування знань та вмінь» [27], «Культура й етика в публічному адмініструванні», «Розроблення підходів та моделей адаптації системи управління місцевим розвитком до стандартів Європейського Союзу» [46], словник-довідник «Державне управління та державна служба», монографію «Моделі ефективності державного управління» [36].

Оскільки високий фаховий рівень управлінських кадрів є важливим чинником зміцнення держави загалом і соціально-політичної стабільності суспільства зокрема, КР становить цілий комплекс організаційних заходів із підбору та розстановки кадрів, виконуючи різноманітні соціальні функції, визначаючи й упроваджуючи ефективні засоби кадрового забезпечення.

Кадри органів ДВ і МС складають основу їх персоналу. Механізми управління службовцями мають свою специфіку та регламентуються нормативно-правовими актами, що супроводжують систему КР. Зокрема Конституція України проголошує розбудову не лише демократичної соціальної держави, але й демократичних інституцій, що потребує підготовки нового типу управлінців, які з цим громадянським суспільством мають тісно взаємодіяти, виявляючи й інші професійні якості крім фахового рівня, що спрямовані на надання громадянам адміністративних послуг.

При цьому в розвитку системи управління потрібно враховувати як досвід демократичних країн, так і український досвід, адже не всі західні кадрові технології можуть бути автоматично перенесені на український ґрунт – без урахування національного менталітету. Також існує проблема в системі освіти сучасної України, де також залишилися чимало педагогів зі старим баченням влади і стереотипами щодо громадянського суспільства.

Тому державна КП має бути правовою, здійснюватися на основі закону, демократичною, єдиною для України, комплексною, науково обґрунтованою, творчою, із врахуванням кадрових потреб, стратегічних завдань, орієнтованою на розвиток країни, духовно-моральною, спрямованою на формування у службовця людяності, чесності, громадянської відповідальності, перспективною, що враховує соціальний і політичний прогрес.

Управління кар'єрою службовця відбувається через виконання відповідних нормативно-правових положень і процедур управління кар'єрою, чинних кадрових технологій управління персоналом, визначення й утвердження інтересів службовця, відповідність фахового потенціалу службовця умовам його реалізації, формування організаційної та корпоративної атмосфери органу ДВ або МС, що сприяє ефективному проходженню службовцем кар'єрного шляху. Також у цей комплекс входять такі елементи, як дотримання критеріїв кар'єрного зростання, застосування ефективних стимулів, забезпечення стабільного складу персоналу, вивчення

кар'єрного потенціалу службовця, забезпечення прозорості процесу управління кар'єрою, справедливе оцінювання кар'єрного потенціалу персоналу, забезпечення більш високої платні, постійний розвиток професійних здібностей.

Кар'єрне зростання передбачає раціональне використання знань й умінь службовця відповідно до його посадових функцій, залучення нової генерації фахівців, оптимальне використання персоналу, застосування фахового навчання для підвищення кваліфікації; контроль за витратами в цій сфері, введення системи наставництва для передання їм досвіду, отримання службовцями нових знань, упровадження новітніх технологій, виконання функцій управління, перепідготовка службовців за іншою спеціальністю, підвищення їх кваліфікації, спеціалізації, підвищення динамічності та спрямованості на здобуття потрібних навичок для виконання управлінських функцій, а також міжнародна співпраця та використання зарубіжного досвіду.

Як засіб удосконалення освітньої складової системи фахової підготовки службовців пропонується регулювання правового статусу викладачів центрів підвищення кваліфікації, створення інформаційно-консультаційних центрів, де би працювали провідні фахівці-управлінці, упроваджувалися інноваційні технології навчального процесу, удосконалювалися навчальні програми з питань теорії та практики публічної служби, антикорупційної політики, надання громадянам адміністративних послуг із наданням доступу до публічної інформації.

У комплексному вимірі держава у площині КП і КР має виконувати такі заходи:

- удосконалювати нормативно-правову базу з кадрових питань, із питань планування кар'єри;
- упроваджувати інтерактивні методи навчання службовців на всіх рівнях освіти, інноваційні засоби оцінювання службовців, інформаційне та науково-методичне забезпечення навчального процесу;

- здійснювати наукові дослідження в цій сфері, запроваджувати у програми підвищення кваліфікації прикладні дисципліни, готувати відповідні навчальні заклади до такої діяльності;
- реформувати систему фахового навчання службовців за європейськими стандартами з упровадженням системи управління якістю навчання;
- розробляти стандарти фахової діяльності службовців з урахуванням результативності й ефективності обслуговування населення;
- створювати умови для відповідності фахової підготовки й післядипломної освіти вимогам запровадження інноваційних технологій;
- формувати зміст фахового навчання з урахуванням прогнозів соціального й політичного розвитку держави, кваліфікаційних характеристик посад, наявності відповідних освітньо-професійних програм;
- увести правило, що результати фахового навчання мають фіксуватися серед чинників кар'єрного зростання службовців;
- формувати державне замовлення на фахову підготовку, післядипломну освіту службовців, передбачивши відповідні кошти;
- упровадити систему об'єктивного оцінювання, мотивування та фахової самореалізації службовців.

У площині фахового навчання органам ДВ і МС потрібно вдосконалити освітні стандарти підготовки магістрів у галузі «Публічне управління» відповідно до євроатлантичних; удосконалити систему державного замовлення відповідно до потреб у службовцях; підвищити відповідальність за їх навчання та працевлаштування; упроваджувати освітні тренінги; запровадити розумні норми фінансування відповідно до потреб навчальних закладів і витрат замовників.

Отже, система роботи з кадрами – персоналом органів ДВ і МС – потребує оновлення відповідно до сучасних умов розвитку держави як демократичної та правової, де публічні службовці мають усвідомити свою

місію надавачів адміністративних послуг населенню та партнерів громадян у формуванні соціальної держави.

Висновки до розділу 2

Дослідивши сучасний стан кадрової роботи в органах публічного управління й визначивши напрямки вдосконалення кадрової роботи, можна зробити такі висновки:

1. Кадрова політика в системі публічного управління на сьогодні є принципово важливою та визначальною, адже вона реалізується в умовах реформування публічної влади в Україні, що характеризується динамічною співпрацею органів ДВ і МС на національному й місцевому рівнях, складністю інтеграційних і глобалізаційних процесів, перенесенням зарубіжного досвіду і пристосування його до специфіки соціально-економічної ситуації України.

2. У нових умовах розвитку держави та її служби громадянам має бути забезпечено об'єктивність інформації щодо соціально-економічної ситуації в країні та змін у чинному законодавстві, щодо наявності персоналу відповідного рівня, щодо наявності фінансових ресурсів, а також інноваційних технологій, що формують потенціал публічної служби та модернізують її. Публічна служба має бути динамічною, гнучкою в ухваленні рішень відповідно до змінюваної ситуації, а також до змін у кількісно-якісному складі службовців. При цьому покращання персоналу можливе через удосконалення його завдань, основним із яких є забезпечення реалізації державної політики щодо розвитку країни з урахуванням інтересів суспільства.

3. Процвітання держави можна досягти, створивши систему цінностей для споживачів адміністративних послуг, держави та її службовців. При цьому має покращуватися взаємодія органів влади й суспільства, що

відбувається за умов прозорості, координації дій, формування громадської думки, здійснення двостороннього зв'язку. Тому в публічній службі створено спеціальні відділи зі зв'язків із громадськістю, які інформують про діяльність влади, стимулюють постійний діалог, а також моніторинг і контроль, що обов'язковий в умовах демократичного суспільства. Також громадяни можуть брати участь у вирішенні місцевих справ, адже територіальна громада – то первинний суб'єкт системи МС.

4. Службовець органу ДВ або МС не створює безпосередньо матеріальних цінностей, але забезпечує умови для матеріального виробництва, впливає на людей, обслуговує їх, робить це за певну винагороду й обіймає певну посаду. У Законі України «Про державну службу» визначено етичні та професійні норми поведіння службовця, сформульовано функції його професії. Це все входить до комплексу управлінської компетентності, що формує позитивний образ публічного службовця в очах громадськості. У такому напрямку головним є ставлення управлінця до громадянина як до суб'єкта, а не об'єкта управління, відповідальність перед ним за свої дії та контролювання управлінської діяльності з боку громадян.

5. В умовах інформаційного суспільства якісно змінилися елементи професіоналізму, де увага приділяється не лише виконавським якостям службовця, але й психологічним. Тому фахівець має бути мотивований, суспільно спрямований, розуміти перспективи своєї роботи, оцінити результати своєї праці, уміти використовувати сучасні інформаційні технології та інструменти демократичного суспільства, управляти соціальними конфліктами, не використовувати службове становище в особистих цілях, підвищувати свою кваліфікацію.

6. Для розвитку системи публічного управління потрібно залучати досвід демократичних країн, але з урахуванням національного менталітету. Потрібно оновлювати систему освіти, де працює ще чимало педагогів зі старим баченням влади і громадянського суспільства. Державі потрібно

враховувати інтереси службовців, їх фаховий потенціал для створення програм їх підготовки. Потрібно формувати організаційну та корпоративну атмосферу органу влади, що сприяє ефективному проходженню службовцем кар'єрного шляху. У цей комплекс також входять такі елементи, як дотримання ефективне стимулювання, стабільність персоналу, прозорість процесу управління кар'єрою, оцінювання кар'єрного потенціалу персоналу, постійний розвиток професійних здібностей.

7. Держава має удосконалювати нормативно-правову базу з кадрових питань, із питань планування кар'єри; упроваджувати інтерактивні методи навчання службовців, їх оцінювання, інформаційне та науково-методичне забезпечення навчального процесу; здійснювати наукові дослідження в цій сфері, запроваджувати у програми підвищення кваліфікації прикладні дисципліни; реформувати систему фахового навчання службовців за європейськими стандартами; розробляти стандарти фахової діяльності службовців з урахуванням особливостей обслуговування населення; формувати зміст фахового навчання з урахуванням прогнозу соціального й політичного розвитку держави; формувати державне замовлення на фахову підготовку, післядипломну освіту службовців, передбачивши відповідні кошти; упровадити систему об'єктивного оцінювання, мотивування та фахової самореалізації службовців.

Після вирішення питань, які привнесла війна, потрібно повернутися до формування нової управлінської еліти, удосконалюючи систему постійної підготовки кадрів, що має бути спрямована на виховання патріотизму, почуття обов'язку, дотримання демократичних процедур, уміння досягати компромісу.

ВИСНОВКИ

Розглянувши теоретичні питання, пов'язані з сутністю публічного управління та характеристикою його персоналу, сучасний стан кадрової роботи в органах публічного управління України й визначивши напрямки вдосконалення кадрової роботи, можна зробити такі висновки:

1. Орган публічного управління – це орган державної влади чи місцевого самоврядування, що здійснює функції публічної адміністрації. Наприклад, сьогодні військові адміністрації формуються з військовослужбовців, правоохоронців, осіб служби цивільного захисту, які відряджаються для виконання завдань в інтересах оборони держави та її безпеки. У сфері діяльності службовців існує публічний інтерес, що поєднує приватні інтереси, інтереси громадської спільноти й держави, тобто є змістом відносин між адміністративними органами та приватними особами.

2. Особи, які обіймають посади в органах влади, мусять мати позитивні моральні риси, організаторські здібності, фахову компетентність, готовність брати на себе відповідальність. Образ посадовця включає посаду, професію, соціальні пріоритети, комунікаційні вміння, комплекс переконань, намірів відповідно до посади. У свою чергу громадяни цінують в управлінцях компетентність, рішучість, освіченість, сміливість у рішеннях, переконливість у виступах, а також щирість, відвертість і доступність. Головним при цьому є орієнтованість на зміцнення соціально-економічного добробуту населення.

3. Принципи публічного управління, яких дотримуються службовці під час виконання своїх функцій, є фундаментальними орієнтирами для функціонування публічної влади. Так, принцип верховенства права полягає в тому, що найвищою цінністю є Людина, її права і свободи, і тому будь-який нормативно-правовий акт, який їх порушує, є неправовим, не підлягає

виконанню, а його виконання є карним. Принципи належного врядування полягають у недопущенні дискримінації, пропорційності, забезпеченні участі громадян в ухваленні рішень, відкритості й прозорості діяльності органів влади, добросовісній поведінці посадових осіб, повазі до прав людини та культурної різноманітності.

4. Кадрова політика в системі публічного управління на сьогодні є принципово важливою та визначальною, адже вона реалізується в умовах реформування публічної влади в Україні, що характеризується динамічною співпрацею органів влади на національному й місцевому рівнях, складністю інтеграційних і глобалізаційних процесів, перенесенням зарубіжного досвіду і пристосуванням його до специфіки України.

5. У сьогоденних умовах розвитку держави має бути забезпечено громадянам подання об'єктивної інформації про соціально-економічну ситуацію в країні, зміни в чинному законодавстві, наявність на місцях управлінського персоналу відповідного рівня, фінансових ресурсів, інноваційних технологій для модернізації публічної служби. Тому публічна служба має бути динамічною, гнучкою в ухваленні рішень відповідно до змінюваної ситуації. При цьому якісне покращання персоналу можливе через усвідомлення ним завдань, де основним є забезпечення реалізації державної політики щодо розвитку країни з урахуванням інтересів суспільства.

6. Для розвитку кадрового персоналу системи публічного управління потрібно вдосконалювати нормативно-правову базу з кадрових питань, із питань планування кар'єри; упроваджувати інтерактивні методи навчання службовців та їх оцінювання, удосконалювати інформаційне та науково-методичне забезпечення підготовки кадрів; здійснювати наукові дослідження в цій сфері; реформувати систему фахового навчання за європейськими стандартами; розробляти стандарти діяльності службовців з урахуванням особливостей обслуговування населення; формувати зміст фахового навчання з урахуванням прогнозу соціального розвитку держави; формувати державне замовлення на фахову підготовку, післядипломну освіту

службовців, передбачивши відповідні кошти; упровадити систему об'єктивного оцінювання, мотивування та фахової самореалізації службовців. Також потрібно враховувати як сьогоденну ситуацію в умовах воєнного стану, коли навантаження на службовців в рази збільшилося, та євроінтеграційні прагнення України, що передбачають принципово новий образ людини влади – як надавача послуг громадянам.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Про державну службу: Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.
2. 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 : постанова Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 р. № 106. <https://ips.ligazakon.net/document/KP190106?an=191>
3. Про затвердження типових положень про молодіжні ради: постанова Кабінету міністрів України від 18 грудня 2018 р. № 1198. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1198-2018-%D0%BF#n11>
4. Про зайнятість населення: Закон України від 05 липня 2012 р. Відомості Верховної Ради. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text>
5. Про центральні органи виконавчої влади: Закон України від 17 берез. 2011 р. № 3166-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3166-17>.
6. Про затвердження Державної цільової соціальної програми з розвитку волонтерської діяльності в Україні на період до 2030 року. Проект. Міністерство соціальної політики. URL <https://www.msp.gov.ua/legislation/draft-legal-acts/pro-zatverdzhennya-derzhavnoyi-tsilovoyi-sotsialnoyi-prohramy-z-rozvytku-volonterskoyi-diyalnosti>
7. Про Концепцію адаптації інституту державної служби до стандартів Європейського Союзу : Указ Президента України. URL : www.rada.gov.ua
8. Білорусов С. Досвід країн Євросоюзу для подальшої трансформації територіальної влади в Україні. *Державна політика щодо місцевого самоврядування: стан, проблеми та перспективи*: збірник матеріалів 15-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції від 06 грудня 2024 р. / за

наук. ред. О.В. Чепелюк, В.Д. Філіппової, В.М. Демченка. Хмельницький: ХНТУ, 2024. С. 39–42.

9. Богатирець В. AI and Machine Translation post-editing: advancements and challenges (insights for students of international studies). *Медіафорум : аналітика, прогнози, інформаційний менеджмент* : зб. наук. праць. Чернівці : Чернівецький нац. ун-т, 2023. Том 13. С. 198-209. DOI: <https://doi.org/10.31861/mediaforum.2023.13.198-209>

10. Гончарук Н. Т. Сучасні підходи до розвитку лідерства на державній службі. *Економіка управління та адміністрування*. November 2019. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2019-3\(89\)-174-177](https://doi.org/10.26642/ema-2019-3(89)-174-177)

11. Василевська Т., Пятківський Р. Етичне лідерство в публічній службі: смисл і значущість феномену. *Аспекти публічного управління*. 2021. Т. 9. № 2. С. 35–42.

12. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку : наук. доп. / авт. кол. : Ю.В. Ковбасюк, К.О. Ващенко, Ю.П. Сурмін та ін. ; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. Ю.В. Ковбасюка, д-ра політ. наук, проф. К. О. Ващенка, д-ра соц. наук, проф. Ю.П. Сурміна (кер. проекту). К. : НАДУ, 2012. 72 с.

13. Державна служба в Україні: актуальні проблеми та шляхи модернізації: [наук. розробка] / Р. А. Науменко, Л. М. Гогіна, В.Д. Бакуменко [та ін.] ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Упр. орг. фундамент. та приклад. дослідж., Ін-т пробл. держ. упр. та місц. самоврядування. К. : НАДУ, 2010. 44 с.

14. Великий тлумачний словник української мови. *Slovnyk*. 2020. URL: <https://slovnyk.me/dict/vts/>

15. Бориславська О., Барабаш Ю. Конституційна юриспруденція (офіційна конституційна доктрина) в Україні: проблеми становлення. *Право України*. 2023.. № 7. С. 53-69 <https://ccu.gov.ua/library/konstytuciyna-yurysprudenciya-oficiyna-konstytuciyna-doktryna-v-ukrayini-problemy>

16. Саханенко С., Колісніченко Н. Проблеми управління міськими лісами в процесі стійкого розвитку територіальних громад. Теоретичні та прикладні питання державотворення. 2022. № 28. С. 83-97.

17. Колісніченко Н. М. Зарубіжні теорії корупції з огляду на взаємозв'язок з інтересами публічних службовців. *Наукові інновації та передові технології*. 2023. Вип. 12 (26). С. 100-110.

18. Дробот І. О., Колісніченко Н. М., Саханенко С. Є. Засади регіонального самоврядування відповідно до рамкових рекомендацій Ради Європи. *Актуальні проблеми державного управління* : зб. наук. пр. 2022. № 2 (61). С. 85-104.

19. Дембіцька С., Кобилянська І. Формування педагогічної культури фахівців інженерних спеціальностей. *Педагогіка безпеки*. 2018. Т. 3, № 1. С. 51-56. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pedbez_2018_3_1_9

20. Бондаренко Г. Волинезнавство як форма і зміст краєзнавчої діяльності Волинської обласної організації Національної спілки краєзнавців України. *Краєзнавство*. 2022. № 1-2. С. 6-11. DOI : <https://doi.org/10.15407/kraieznavstvo2022.01-02.006>

21. Іщенко Ю.Д. Креативна діяльність в Україні: методика дослідження та просторові тенденції. *Український географічний журнал*. 2018. № 1(101). DOI: <https://doi.org/10.15407/ugz2018.01.039>

22. Кальниш Ю. Г. Особливості формування об'єктно-предметної сфери науки державного управління в Україні. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*, 2019. № 3(5). С. 132-151. [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2019-3\(5\)-132-151](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2019-3(5)-132-151)

23. Кікіньова К. О. Професіоналізація як процес підвищення ефективності державної служби в контексті Європейських стандартів. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=DeBu_2008_2_52

24. Коваль Г.В. Реформування процесу проходження державної служби в Україні. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2020. № 1. URL : https://el-zbirn-du.at.ua/2020_1/33.pdf

25. Колісніченко Н. Соціально-гуманітарний вимір формування та реалізації державної політики воєнного стану. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2023. № 29. С. 222-224.

26. Колісніченко Н. М. Публічна політика та громадянська освіта в Україні: природа взаємозв'язку. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2023. № 9 (39). С. 35-39.

27. Куспляк І., Колісніченко Н., Якубовський О. Теоретичні засади проблеми професійної відповідальності у сфері публічного управління охороною здоров'я. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2024. Вип. 32. С. 219-227.

28. Кластер у секторальній відбудові освіти України / Н. Колісніченко. *Вісник Національного технічного ун-ту «ХПІ»*. Серія *Актуальні проблеми розвитку українського суспільства*. Харків, 2024. № 2. С. 101-106.

29. Конституція України. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/constitution>

30. Лодатко Є. О. Педагогічне моделювання: монографія. Черкаси: Видавець Гордієнко Є.І., 2021. 184 с.

31. Лузан П. Г., Тітова О.А. Наукові результати як критерії якості педагогічного дослідження. *Технологічна і професійна освіта: проблеми і перспективи* : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (9 травня 2024 р.). Глухівський НПУ ім. О. Довженка. Глухів, С. 134-138.

32. Кодекс професійної етики приватного виконавця : затверджений рішенням Асоціації приватних виконавців України від 26.10.2021. URL: <https://apvu.com.ua>

33. Мельник С. Принципи військового управління: адміністративно-правовий аспект. *Адміністративне право і процес*. 2019. № 7. С. 104-107. DOI: <https://doi.org/10.32849/2663-5313.2019.7.18>.

34. Мельниченко А. В. Етичні стандарти та професійна відповідальність приватних виконавців. *Актуальні проблеми держави і права*. 2024. DOI <https://doi.org/10.32782/apdp.v107.2025.24>

35. Вівчар О, Михайлишин Л., Редьква, О., Шатарський А. Механізм формування комерціалізації об'єктів інтелектуальної власності: безпекознавчі контексти організації управління. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2023. № 324(6), С. 103-107. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-16>

36. Kubiniy N., Marhitich V., Kosovilka T. Modern Content of Strategic Regional Development Potential. *Economics and Business*. 2020. N 1. URL : <http://eb.tsu.ge/?cat=nomer&leng=eng&adgi=945&title=Modern%20Content%20of%20Strategic%20Regional%20Development%20Pote>

37. Оболенський О. Ю., Карлова В. В. Громадський контроль в системі публічних закупівель: теоретико-прикладні аспекти. *Економіка та підприємництво*. 2022. № 49. С. 5–18.

38. Пархоменко-Куцевіл О. І. Інноваційні шляхи модернізації антикорупційних органів. *Актуальні проблеми держави і права*. 2023. URL : <https://www.apdp.in.ua/v82/23.pdf>

39. Пархоменко-Куцевіл О. І. Сучасні проблеми формування та реалізації державної молодіжної політики в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.2.177>

40. Пашко Л. А. Лідерство в публічному управлінні: сучасне переосмислення суті. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. 2025. № 2. DOI <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2025.2.17>

41. Плещан Х. В. Формування і удосконалення кадрової політики в середовищі публічного управління: зарубіжний досвід. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2019.5.26>

42. Толкованов В. Сучасний науково-теоретичний контекст і підходи до вивчення реформи державного управління: вітчизняний та зарубіжний

досвід. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів*. 2024. Мар. Рр. 175-9, <https://conference.wunu.edu.ua/index.php/apmpuvusv/article/view/60>

43. Шевчук В. В. Сучасні підходи до визначення категорії «емоційне вигорання». *Габітус*. 2020. Вип. 17. С. 141-145. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/habit_2020_17_27

44. Організація і проведення конкурсів на посади державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/organizaciya-i-provedennya-konkursiv-na-posadi-derzhavnoyi-sluzhbi>

45. Васильєва О. І., Васильєва Н. В. Інноваційне лідерство в публічному управлінні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 11. С. 60–64.

46. Халецька А. А. Відповідальне та глобальне лідерство для сталого розвитку. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2023. №1 (36). С. 89–93.

47. Антонова Л. В., Козлова Л. В. Професіоналізація державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування як напрям реалізації теорії лідерства в публічному управлінні. *Державне управління і розвиток*. 2020. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.1.4>

48. Пасемко Г., Таран О., Бабак Д. Професіоналізм у системі публічного управління як основа розвитку персоналу публічної служби. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-45>

49. 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. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text>

50. Петренко В. П., Кушнірюк В. М., Лютий М. О., Хамчук Г. П. Порівняльний аналіз функціональних моделей лідерства та обґрунтування

доцільності їх використання в публічному управлінні. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. Т. 33 (72). № 5. С. 64–75.

51. Яшина Ю. В. Дискурс професіоналізації державної служби. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Tpdu_2010_4_63