

Чорноморський національний університет імені Петра Могили

(повне найменування вищого навчального закладу)

Юридичний факультет

(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

кафедра публічного управління та адміністрування

(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«Допущено до захисту»

в.о. завідувача кафедри публічного
управління та адміністрування

_____ Володимир ЄМЕЛЬЯНОВ

«_____» _____ 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему: **РЕФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ
ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ: ЗДОБУТКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

Керівник: кандидат наук з державного управління, доцент
Шульга Анастасія Алімівна

(вчене звання, науковий ступінь, П.І.Б.)

Рецензент: старший викладач
Верба Світлана Миколаївна

(посада, вчене звання, науковий ступінь, П.І.Б.)

Виконала: студентка VI курсу 636М3 групи
Сергієнко Валентина Михайлівна

(П.І.Б.)

Спеціальності: 281 «Публічне управління та адміністрування»

(шифр і назва спеціальності)

ОПП: «Державна служба»

Миколаїв – 2025 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ	7
1.1. Державна служба та децентралізація у категоріальному апараті науки публічного управління	7
1.2. Взаємозв'язок між державною службою і процесами децентралізації	13
Висновки до Розділу 1	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ РЕФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ У КОНТЕКСТІ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ	21
2.1. Етапи реформування державної служби в Україні	21
2.2. Нормативно-правове забезпечення реформування державної служби та системи управління персоналом, як важливої їх складової частини у контексті розвитку інформаційного суспільства	25
2.3. Вплив децентралізації на кадрову політику та професіоналізацію державної служби	39
2.4. Інституційні зміни у системі державної служби	43
Висновки до Розділу 2	48
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ	51
3.1. Поглиблення цифровізаційних процесів на державній службі	51
3.2. Оптимізація системи управління персоналом на державній службі	59
Висновки до Розділу 3	70
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76
ДОДАТКИ	85

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний етап розвитку України характеризується масштабними трансформаційними процесами у сфері публічного управління, що зумовлює необхідність глибокого оновлення інституту державної служби як ключового елемента публічно-владного механізму. Державна служба відіграє провідну роль у реалізації державної політики, забезпеченні стабільності, результативності управлінських рішень та взаємодії між державою і громадянським суспільством.

Особливої значущості ця проблематика набула у зв'язку з проведенням реформи децентралізації, яка стала одним із головних напрямів модернізації системи публічного управління в Україні. Передача значної частини повноважень і ресурсів органам місцевого самоврядування зумовила структурні зміни у діяльності публічної адміністрації, підвищила роль кадрового потенціалу та вимоги до професійної підготовки державних службовців. Саме державна служба є тим механізмом, який забезпечує сталість, узгодженість і результативність децентралізаційних процесів.

Водночас децентралізація супроводжується низкою викликів: дефіцитом кваліфікованих кадрів на місцях, недостатнім рівнем цифрової грамотності службовців, фрагментарністю кадрової політики, відсутністю сучасних підходів до управління персоналом та низьким рівнем мотивації працівників державного сектору. Разом із тим, у контексті розвитку інформаційного суспільства та цифровізації публічного управління, виникає потреба у формуванні нової управлінської культури, заснованої на принципах відкритості, підзвітності, інноваційності та ефективності.

Окрім того, євроінтеграційний курс України актуалізує завдання адаптації державної служби до європейських стандартів належного врядування, професіоналізму, доброчесності та результативності. Реформування системи державної служби в умовах децентралізації має

забезпечити підвищення її інституційної спроможності, посилення кадрового потенціалу й формування сервісно орієнтованої моделі публічного управління.

Зважаючи на викладене можна говорити про те, що дослідження реформування державної служби в умовах децентралізації є надзвичайно актуальним як у теоретичному, так і в практичному вимірі. Воно дозволяє визначити здобутки та проблеми поточного етапу реформ, оцінити ефективність упроваджених механізмів і сформулювати науково обґрунтовані пропозиції щодо подальшої модернізації державної служби відповідно до європейських стандартів та викликів сучасності.

Стан наукової розробки теми. Загальні питання функціонування державної служби в Україні відображено у наукових працях: Ю.П. Битяка, В.О. Галая, А.Б. Грищука, С.В. Ківалова, Н.А. Липовської, С.М. Серьогіна й ін. Децентралізаційні аспекти публічного управління розкрито у роботах: В.В. Борденюка, О.М. Бориславської, М.М. Бризіцького, І.Б. Заварухи, А.А. Ібрагімової, Р.А. Колишка, К.О. Линьова, Н.Г. Пігуля, Л.В. Суса й ін. Безпосередньо дослідженням реформування державної служби в умовах децентралізації займаються: В.І. Андріяш, О.В. Антонова, О.І. Білик, Н.Т. Гончарук, О.Н. Євтушенко, В.М. Ємельянов, М.В. Кравченко, В.С. Куйбіда, К.Л. Маркевич, О.В. Машенко, В.П. Писаренко, Л.В. Прудіус, М.А. Терела, А.А. Шульга та інші науковці.

Метою роботи є дослідження реформування державної служби в умовах децентралізації, оцінка його результатів і визначення напрямів подальшого розвитку державної служби.

Для досягнення окресленої мети було сформульовано наступні завдання:

- розкрити теоретико-методологічні засади державної служби в умовах децентралізації;
- визначити й описати етапи реформування державної служби в Україні;
- охарактеризувати нормативно-правове забезпечення

реформування державної служби та системи управління персоналом;

- з'ясувати вплив децентралізації на кадрову політику та професіоналізацію державної служби;
- проаналізувати інституційні зміни у системі державної служби;
- окреслити перспективи удосконалення державної служби в умовах децентралізації та сформулювати пропозиції щодо її модернізації.

Об'єктом роботи є державна служба як інститут публічного управління.

Предметом роботи є особливості організації, функціонування та розвитку державної служби, її інституційне забезпечення, кадрова політика та процеси професіоналізації в умовах децентралізаційних перетворень.

Методи дослідження. Методологічним підґрунтям даної роботи є сукупність загальних і спеціально-наукових методів дослідження. А саме для розкриття теоретико-методологічних засади державної служби в умовах децентралізації використано формально-логічний метод. На основі структурного аналізу визначено й охарактеризовано етапи реформування державної служби в Україні. Для характеристики нормативно-правового забезпечення реформування державної служби та системи управління персоналом застосовано порівняльно-правовий метод. За допомогою причинно-наслідкового аналізу і системно-аналітичного методу з'ясовано вплив децентралізації на кадрову політику та професіоналізацію державної служби, а також проаналізовано інституційні зміни у системі державної служби. Використання причинно-наслідкового аналізу та методу прогнозування дало змогу окреслити перспективи удосконалення державної служби в умовах децентралізації та сформулювати пропозиції щодо її модернізації. На основі методів узагальнення і групування зроблено відповідні висновки дослідження.

Наукова новизна дослідження. Дане дослідження є самостійною роботою, в якій авторкою отримано результати, що обґрунтовані з наукової і практичної точки зору, котрі ілюструють здобутки реформування державної служби України в умовах децентралізації. Наукова новизна роботи полягає у

визначенні впливу інституційних й організаційно-правових змін у системі державної служби України на формування кадрової політики та професіоналізацію державної служби в умовах децентралізації; у формулюванні пропозицій щодо модернізації державної служби.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що на основі аналізу вітчизняної нормативно-правової бази, статистичних даних, а також наукових праць з публічного управління і права, у кваліфікаційній роботі досліджено процес реформування державної служби в Україні у контексті децентралізації, описано здобутки та сформульовано пропозиції щодо модернізації вітчизняного інституту державної служби. Результати проведеного дослідження можуть бути використані: у практичній діяльності органів державної влади при здійсненні управління кадрами; в освітньому процесі при підготовці студентів спеціальності «Публічне управління та адміністрування»; у науково-дослідній діяльності для вироблення подальших рекомендацій щодо удосконалення державної служби в умовах децентралізації й війни.

Публікації. Окремі положення кваліфікаційної роботи знайшли своє відображення у двох наукових статтях:

1) Шульга А.А., Сергієнко В.М. Оптимізація системи управління персоналом на державній службі в контексті розвитку інформаційного суспільства. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 18. С. 260-267;

2) Шульга А.А., Сергієнко В.М. Правові засади управління персоналом на державній службі в умовах розвитку інформаційного суспільства. Публічне управління та регіональний розвиток, 2025, № 29. С. 895-928.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, які об'єднують вісім підрозділів, висновків, списку використаних джерел та одного додатку. Загальний обсяг роботи складає 85 сторінок, основного тексту – 75 сторінок. Список використаних джерел налічує 82 найменування. Робота містить три рисунки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

1.1. Державна служба та децентралізація у категоріальному апараті науки публічного управління

Чітке визначення понять і категорій є основою формування наукової ідентичності публічного управління. Саме через уточнення термінів відбувається осмислення природи управлінських процесів, їхніх закономірностей, взаємозв'язків і результативності. Серед ключових понять сучасного публічного управління особливе місце займають «децентралізація» та «державна служба», які не лише відображають сутність управлінських перетворень, а й визначають напрями реформування української державності.

Децентралізація у науковому дискурсі трактується багатопланово: як принцип організації державної влади, політичний процес, модель управління та як інструмент розвитку громадянського суспільства [26, с. 115-116].

Традиційно дане поняття розглядається як «процес передачі частини владних функцій та повноважень від центральних органів влади до місцевих органів самоврядування» [6, с. 21]. У Великому тлумачному словнику сучасної української мови дане поняття визначено як «систему управління, за якої частина функцій центральної влади переходить до місцевих органів самоврядування, а також як розширення прав низових органів управління» [9, с. 537].

У категоріальному апараті науки публічного управління децентралізація є ключовим поняттям, яке розкриває взаємодію між державою та суспільством. Вона має декілька вимірів:

- політичний – створення умов для реального народовладдя через посилення ролі територіальних громад;

- адміністративний – перерозподіл управлінських функцій з метою наближення послуг до громадян;
- фінансовий – забезпечення бюджетної самостійності місцевого рівня;
- соціальний – підвищення відповідальності громадян за розвиток власних територій [26, с. 120].

Світова наука публічного управління пропонує різні концептуальні підходи до децентралізації. Так, наприклад, Е. Тоффлер вбачав у ній необхідний етап трансформації бюрократичної держави у демократичну систему, засновану на гнучкості та відкритості [74, с. 96]. У сучасних теоріях Р. Роудса та М. Бевіра децентралізація розглядається через призму формування політичних мереж і концепції «децентрованого управління», де ключове значення має соціальне конструювання політики та інституцій [78, с. 42].

На сьогодні переважна більшість вітчизняних науковців схиляються до того, що децентралізація виступає одним із ключових принципів організації державної влади, що забезпечує її демократичність і відкритість [10, с. 98].

Науковці підкреслюють, що децентралізаційні процеси можуть бути ефективними лише за наявності розвинутого громадянського суспільства, належного інституційного потенціалу місцевого самоврядування та високої політичної культури населення [8]. Сутність децентралізації полягає у чіткому та збалансованому розподілі повноважень між державними органами та місцевим самоврядуванням, що у перспективі сприяє розвитку демократії, підвищує ефективність управлінських рішень і створює умови для партнерської взаємодії влади та громади.

Децентралізація розглядається не лише як управлінський інструмент, а й як соціально-політичний процес, що потребує чітких меж та балансу між централізацією й автономією [40].

На нашу думку, успішна реалізація децентралізації неможлива без посилення професійної та інституційної спроможності державної служби, адже саме компетентні державні службовці забезпечують практичне

впровадження реформ та стабільність управлінських процесів.

Отже, децентралізація – це процес передачі повноважень, ресурсів та відповідальності від центральних органів влади до місцевих органів самоврядування або нижчих рівнів управління з метою підвищення ефективності, прозорості та наближення прийняття рішень до громадян.

Поряд із децентралізацією однією із фундаментальних категорій науки публічного управління є державна служба.

У широкому розумінні державна служба розглядається у трьох аспектах:

- 1) інституційний аспект – як система органів і посад, через які реалізується державна влада;
- 2) функціональний аспект – як діяльність, спрямована на виконання завдань і функцій держави;
- 3) соціальний аспект – як професійна спільнота, що формує корпус державних управлінців [3, с. 31].

З позиції науки публічного управління, державна служба визначається як «професійна діяльність громадян на посадах у державних органах, пов'язана з виконанням завдань і функцій держави» [17, с. 111]. Вона є невід'ємним елементом управлінської системи, що забезпечує функціонування держави як політичної, правової і соціальної інституції. Водночас, державна служба – це інституційний механізм реалізації публічної влади, адже саме через державних службовців відбувається втілення законів, стратегій, політичних рішень та реформ.

Державна служба розглядається як правова категорія, яка визначає особливий статус державних службовців і врегульовує відносини між ними та державою; як інституційна категорія, що формує систему органів та посад, через які здійснюється реалізація державної політики; а також як функціональна категорія, оскільки державні службовці є безпосередніми виконавцями управлінських рішень і реформ [20, с. 31].

Нормативне визначення поняття «державна служба» міститься у ст. 1 Закону України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII,

відповідно до якої державною службою є «публічна, професійна, політично неупереджена діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави, зокрема щодо:

1) аналізу державної політики на загальнодержавному, галузевому і регіональному рівнях та підготовки пропозицій стосовно її формування, у тому числі розроблення та проведення експертизи проектів програм, концепцій, стратегій, проектів законів та інших нормативно-правових актів, проектів міжнародних договорів;

2) забезпечення реалізації державної політики, виконання загальнодержавних, галузевих і регіональних програм, виконання законів та інших нормативно-правових актів;

3) забезпечення надання доступних і якісних адміністративних послуг;

4) здійснення державного нагляду та контролю за дотриманням законодавства;

5) управління державними фінансовими ресурсами, майном та контролю за їх використанням;

6) управління персоналом державних органів;

7) реалізації інших повноважень державного органу, визначених законодавством» [49].

У Програмі розвитку державної служби на 2005–2010 рр. підкреслюється, що державна служба є «невід’ємним елементом державного управління, покликаним задовольняти суспільні потреби, забезпечувати права і свободи людини, гарантувати стабільний розвиток держави та сприяти її інтеграції в європейську спільноту» [59].

Основні цілі державної служби в Україні полягають у створенні умов для розвитку відкритого громадянського суспільства, забезпеченні ефективної діяльності органів влади, а також у захисті прав і свобод громадян. У свою чергу, функції державної служби відображають діяльність органів законодавчої, виконавчої та судової влади. Так, наприклад, відповідно до позиції Л.Р. Біла-Тіуновой, – це загальні управлінські функції, що формують

систему взаємодії суб'єктів й об'єктів управління та забезпечують узгодженість і впорядкованість у сфері державного управління [4, с. 365].

Отже, державна служба – це система посадових осіб та органів, через які здійснюється реалізація державної політики, виконання законів, рішень уряду та адміністративних актів. Вона забезпечує професійну, правову та інституційну основу функціонування публічної влади та сталий розвиток держави.

Особливого значення державна служба набуває в умовах децентралізації. Передача повноважень на місцевий рівень потребує висококваліфікованого кадрового забезпечення, оскільки лише професійні державні службовці здатні забезпечити ефективну реалізацію управлінських рішень у нових умовах [72, с. 22]. Отже, державна служба виступає своєрідним «зв'язуючим елементом» між центральними органами влади та місцевим самоврядуванням, гарантує сталість публічного управління та підтримує правову і організаційну єдність держави.

На нашу думку, ефективність децентралізаційних реформ безпосередньо залежить від професійного рівня державних службовців, їх здатності адаптуватися до нових умов і забезпечувати взаємодію між різними рівнями влади, що робить державну службу ключовим чинником успішного розвитку місцевого самоврядування та всієї держави.

У поєднанні з децентралізаційними процесами державна служба забезпечує рівновагу між необхідністю передачі повноважень і збереженням цілісності публічного управління. Без якісного кадрового забезпечення та належного рівня професіоналізму службовців децентралізація може перетворитися на хаотичний процес, що послаблює державність замість її зміцнення.

З точки зору науки публічного управління, поняття «децентралізація» та «державна служба» є взаємодоповнюючими категоріями [15, с. 7]. З одного боку, децентралізація формує нові виклики для державної служби, вимагаючи адаптації її інституційних та організаційних механізмів. З іншого – саме

ефективна система державної служби здатна забезпечити реалізацію децентралізаційних реформ, їхню сталість і результативність [29, с. 40]. Разом, вони дозволяють описати як процеси перерозподілу влади в державі, так і механізми реалізації цих процесів. У практичній площині їхня взаємодія визначає якість державної політики, рівень довіри громадян до влади, а також ефективність реалізації стратегічних цілей розвитку держави. Іншими словами, децентралізація створює умови для демократизації та наближення влади до людей, тоді як державна служба забезпечує професійне та організаційне втілення цих процесів. Без ефективної та професійної державної служби децентралізаційна реформа ризикувала б перетворитися на формальний перерозподіл повноважень без реального покращення управління. Водночас без децентралізації державна служба залишалася б заручником централізованої бюрократичної моделі, яка не відповідає викликам сучасного демократичного суспільства [23, с. 141].

Отже, обидві категорії виступають фундаментальними складовими науки публічного управління, адже разом вони визначають не лише архітектоніку державного устрою, але й якість взаємодії держави з громадянами. Децентралізація створює умови для демократизації публічного управління, а державна служба гарантує його стабільність та ефективність.

Враховуючи наведене, можна зробити висновок, що децентралізація та державна служба посідають ключове місце в системі публічного управління, виступаючи взаємопов'язаними та взаємодоповнювальними категоріями, які визначають архітектуру сучасної української державності та забезпечують умови її сталого розвитку. Децентралізація є фундаментальним принципом демократизації та модернізації системи управління, тоді як державна служба створює професійну та інституційну основу для реалізації цього принципу на практиці. Саме їхнє поєднання формує підґрунтя для ефективного публічного управління, зорієнтованого на потреби громадян і довгостроковий розвиток держави.

У контексті сучасних українських реформ децентралізація стала

провідним напрямом трансформації держави, а державна служба – інструментом її практичного втілення. З одного боку, процес децентралізації висуває нові вимоги до професійної компетентності державних службовців; з іншого – саме державна служба забезпечує стабільність, результативність і послідовність упровадження децентралізаційних змін. Взаємозалежність цих двох категорій полягає в тому, що децентралізація формує нову модель публічного управління, а державна служба наповнює її реальним змістом і механізмами дії. Без ефективної та професійної державної служби децентралізація не зможе забезпечити сталий розвиток територіальних громад, тоді як без децентралізації державна служба ризикує залишатися в межах застарілої централізованої системи управління.

1.2. Взаємозв'язок між державною службою і процесами децентралізації

Пошуки оптимального балансу між єдиним управлінським підходом і децентралізацією у сфері державної служби, як і в системі публічної влади загалом, є тривалим і складним процесом. Реформування державної служби передбачає не лише концептуальне обґрунтування змін і науковий супровід, але й передбачуваність проблем, що виникають на цьому шляху, а також наявність механізмів їх подолання. У науковій літературі підкреслюється, що «історія децентралізованої держави є історією суперечностей, пов'язаних із пошуком найкращої форми організації державної влади» [38, с. 40]. Останні десятиліття поняття «децентралізація» стало ключовим у європейському дискурсі, особливо в контексті економічного та соціального розвитку регіонів, інтеграційних процесів та зміцнення демократії.

Децентралізація як концепція набуває багатьох форм залежно від історичних традицій, рівня розвитку держави, культури й підходів до

управління [7, с. 13]. Зокрема, вона передбачає передачу значної частини функцій з центрального рівня на місцевий, що вимагає нової організації державної служби. Саме державні службовці виступають головними виконавцями цих процесів, оскільки забезпечують практичне втілення політики на місцях, здійснюють організацію управління та реалізують державні програми в громадах.

Серед ознак децентралізації у сфері державної служби можна виділити: наближення управлінських рішень до громадян і їхніх потреб; забезпеченість діяльності органів переважно власними фінансовими, матеріальними й кадровими ресурсами; посилення участі громадськості у формуванні та контролі рішень; самостійність дій місцевих органів у межах їхніх повноважень; нові організаційні форми діяльності державних службовців (наприклад, сервісно-орієнтована модель надання послуг) [71, с. 99].

Аналіз співвідношення різних рівнів управління і децентралізації свідчить, що їхня протилежність є відносною. У практиці державної служби завжди поєднуються обидва принципи, а їх взаємодія визначає ефективність публічного управління. Децентралізація неможлива без певної загальної координації, тоді як централізоване управління потребує елементів децентралізації для гнучкості й адаптивності.

У процесі українських реформ децентралізація поставила нові вимоги до державної служби: необхідність посилення кадрового потенціалу на місцях; підвищення професіоналізму службовців; забезпечення ефективної комунікації між державними органами та громадськістю; підзвітність і прозорість дій службовців перед територіальними громадами; здатність діяти в умовах обмежених ресурсів і швидких змін [79].

Державна служба стала механізмом, що забезпечує сталість і послідовність децентралізаційних змін. Без підготовлених і відповідальних державних службовців децентралізаційні реформи втрачають практичний сенс, адже саме вони реалізують делеговані повноваження на місцевому рівні.

Важливим є й міжнародний вимір цього процесу. Децентралізація в

Україні безпосередньо пов'язана з європейською інтеграцією, адже впровадження європейських стандартів управління потребує модернізації державної служби. ЄС та інші міжнародні партнери активно підтримують ці процеси через програми навчання державних службовців, розвиток місцевого самоврядування та інституційну підтримку. Наприклад, програми «U-LEAD з Євро-поєю», «DOBRE», «DESPRO» спрямовані на підвищення професійної компетентності службовців, формування сучасної управлінської культури, ознайомлення з європейськими практиками надання публічних послуг [81, с. 258].

Значущим результатом децентралізаційних реформ стало підвищення ролі територіальних громад у визначенні пріоритетів розвитку. У цьому контексті державна служба трансформувалася з переважно адміністративно-контрольної у більш сервісно-орієнтовану. Завданням державних службовців стало не тільки виконання законодавчих приписів, а й забезпечення якісних і доступних послуг для громадян, створення умов для розвитку місцевих ініціатив [71, с. 63].

Разом із тим, залишаються й проблеми: недостатня мотивація службовців у віддалених громадах, нерівномірність кадрового забезпечення, обмеженість фінансових ресурсів для належного функціонування органів влади на місцях, а також потреба у постійному підвищенні кваліфікації. Ці виклики вимагають системних рішень, зокрема впровадження електронного урядування, діджиталізації процедур державної служби, нових механізмів підготовки й перепідготовки кадрів [21].

Державна служба і децентралізація перебувають у тісному взаємозв'язку: децентралізація формує нові умови функціонування державної служби, підвищує вимоги до її професійності, прозорості та відкритості, а державна служба забезпечує практичне втілення принципів децентралізації, їх стабільність і ефективність. Успішність цих процесів значною мірою залежить від спроможності державних службовців відповідати сучасним викликам і реалізовувати нові підходи до публічного управління.

У світовій практиці публічного управління децентралізація та державна служба тісно взаємопов'язані. Від ступеня і характеру децентралізаційних реформ залежить модель державної служби, її функціональне навантаження та вимоги до кадрового складу [82, с. 147]. Порівняння досвіду окремих країн Європи дозволяє зрозуміти, що децентралізація може здійснюватися за різними сценаріями, але в усіх випадках потребує високопрофесійної державної служби. Приклад Польщі є особливо важливим для України, оскільки саме там у 1990-х роках було проведено успішні децентралізаційні реформи, які ґрунтувалися на принципі субсидіарності. Органи місцевого самоврядування отримали широкі повноваження у сферах освіти, охорони здоров'я, місцевої інфраструктури, а держава зберегла за собою функції стратегічного планування і контролю. Польська державна служба була адаптована до цих змін шляхом підвищення ролі місцевих службовців, створення системи навчання кадрів та залучення інституцій громадянського суспільства до процесів ухвалення рішень. У результаті децентралізація в Польщі стала драйвером економічного зростання і регіонального розвитку [44, с. 684].

Федеративний устрій Німеччини передбачає високий рівень децентралізації. Землі мають власні уряди, парламенти, адміністративні апарати і навіть системи освіти. При цьому державна служба функціонує на двох рівнях – федеральному і земельному. Це вимагає від службовців високого рівня професійної підготовки, а також здатності працювати в умовах поділеної відповідальності. У Німеччині діє чіткий розподіл компетенцій між центром і регіонами, що дозволяє забезпечувати баланс між єдністю держави і самостійністю земель. Для України цей досвід є цінним з точки зору побудови багаторівневої системи державної служби, де місцеві органи отримують реальні ресурси і відповідальність [44, с. 685].

Французька модель довгий час характеризувалася надмірною централізацією. Проте починаючи з 1980-х років у країні поступово відбувалися процеси децентралізації, які надали більше повноважень регіональним і муніципальним органам. Державна служба Франції зазнала

трансформацій: було створено інституції місцевої адміністрації, розширено систему публічних послуг на місцях, запроваджено нові кадрові стандарти. Водночас зберігся потужний централізований апарат, що координує політику у стратегічно важливих сферах. Французький досвід демонструє, що навіть традиційно централізовані держави можуть ефективно впроваджувати децентралізацію за умови сильної державної служби [44, с. 686].

У скандинавських країнах, таких як Швеція, Данія, Норвегія, децентралізація базується на принципі «близькості до громадянина». Місцеві органи влади мають великі повноваження, особливо у сфері соціальних послуг, охорони здоров'я, освіти. Державні службовці на місцевому рівні виступають ключовими провайдерами цих послуг, а держава здійснює лише стратегічний нагляд і фінансову підтримку. Така модель вимагає високого рівня довіри між владою і суспільством, а також професійної етики державних службовців [44, с. 687-688].

Для України корисним є вивчення різних моделей співвідношення державної служби і децентралізації. Так, наприклад, Польща демонструє важливість послідовної реформи державної служби і створення умов для розвитку місцевих кадрів. Натомість, Німеччина – необхідність чіткого правового розподілу компетенцій між рівнями влади. При цьому, Франція показує, що навіть за умов традиційної централізації можливо поступово змінювати систему управління, якщо зберігати ефективний адміністративний апарат. У свою чергу, скандинавські країни, що ключовим чинником успіху децентралізації є високий професіоналізм і відповідальність державних службовців, а також тісний зв'язок із громадянами.

Пошуки оптимального співвідношення між різними рівнями управлінської вертикалі та децентралізацією у сфері державної служби, як і в системі публічної влади загалом, є тривалим і складним процесом. Це питання залишається одним із найбільш дискусійних у науці публічного управління, адже воно безпосередньо стосується якості державної політики, ефективності діяльності органів влади та рівня довіри суспільства до держави.

Реформування державної служби передбачає не лише концептуальне обґрунтування змін і науковий супровід, але й передбачуваність проблем, що виникають на цьому шляху, а також наявність механізмів їх подолання.

У науковій літературі підкреслюється, що «історія децентралізованої держави є історією суперечностей, пов'язаних із пошуком найкращої форми організації державної влади» [28, с. 40]. Дійсно, децентралізація завжди була компромісом між потребою держави зберігати єдність і необхідністю враховувати регіональні та місцеві інтереси. Кожна країна, яка будувала власну систему публічного управління застосовувала диференційно продуманий підхід до децентралізації влади в країні, перерозподілу повноважень між адміністративно-територіальними одиницями базового та регіонального рівня [22, с. 31].

Децентралізація як концепція набуває багатьох форм залежно від історичних традицій, рівня розвитку держави, політичної культури й підходів до управління. Її сутність, як це вже зазначалось вище, полягає у передачі значної частини функцій із центрального рівня на місцевий, що вимагає якісно нової організації державної служби. У цьому контексті саме державні службовці стають головними виконавцями децентралізаційних процесів: вони забезпечують практичне втілення політики на місцях, організовують управлінські процеси, реалізують державні та муніципальні програми, а також формують систему публічних послуг у громадах.

Аналіз співвідношення централізації та децентралізації свідчить, що їх протилежність є відносною. У практиці державної служби завжди поєднуються обидва принципи, а їхня взаємодія визначає ефективність публічного управління. Децентралізація неможлива без централізованої координації, тоді як централізація потребує елементів децентралізації для гнучкості та адаптивності [33, с. 169]. Тому сучасна державна служба функціонує в умовах діалектичної єдності централізаційних і децентралізаційних механізмів.

Українські реформи підтвердили, що децентралізація поставила перед

державною службою нові виклики: необхідність підвищення кадрового потенціалу на місцях, розвиток професійної компетентності службовців, забезпечення відкритості та підзвітності перед територіальними громадами, формування ефективної комунікації з громадськістю, а також уміння працювати в умовах обмежених ресурсів та швидких змін.

Отже, враховуючи вищевикладене можна узагальнити, що державна служба стала не лише інструментом реалізації децентралізаційних змін, а й механізмом їх стабільності та послідовності. Без підготовлених і відповідальних службовців децентралізаційні процеси втрачають практичний сенс, адже саме вони втілюють делеговані повноваження на місцевому рівні, забезпечуючи реальний баланс між державними інтересами і потребами громадян.

Не менш важливим є й міжнародний вимір децентралізації та державної служби. Європейський досвід доводить, що ефективність децентралізаційних процесів залежить від професійності службовців, здатності регіональних органів влади діяти самостійно та відповідально, а також від системи комунікації між центром і місцевим рівнем. Польща, Німеччина, Франція та Скандинавські країни пропонують різні моделі, але всі вони підкреслюють вирішальну роль державної служби у забезпеченні демократичності, ефективності й прозорості публічного управління.

Для України, яка впроваджує європейські стандарти управління, модернізація державної служби є необхідною умовою успішної реалізації децентралізаційної політики. Професіоналізація кадрів, розвиток етичних стандартів, діджиталізація процедур, підвищення ролі місцевих службовців та формування сервісної культури є тими напрямками, які визначатимуть результативність державної служби у найближчій перспективі.

Висновки до Розділу 1

Поняття «децентралізація» та «державна служба» посідають важливе місце у системі категорій науки публічного управління, оскільки відображають глибинні процеси трансформації державності та формування нових форматів взаємодії між державою і громадянським суспільством. Водночас, через складність політичних і соціальних процесів, а також різноманіття управлінських моделей, у науковій спільноті немає єдиного підходу до їхнього тлумачення.

У найзагальнішому розумінні децентралізація – це процес передачі владних повноважень, відповідальності та ресурсів від центральних органів влади до органів місцевого самоврядування. Вона сприяє демократизації управлінських відносин, розвитку територіальних громад, розширенню участі громадян у прийнятті рішень і формуванню партнерських, горизонтальних зв'язків між владою та суспільством. Водночас децентралізація може супроводжуватися певними викликами – зокрема, ускладненням координації управлінських рішень, ризиком фрагментації влади чи посилення впливу місцевих еліт. Державна служба, у свою чергу, виступає організаційною та функціональною основою реалізації публічної влади. Вона забезпечує професійне виконання управлінських завдань, стабільність державних інституцій та ефективність реалізації державної політики на всіх рівнях.

Децентралізація і державна служба є взаємопов'язаними елементами сучасної моделі державного управління: перша визначає напрями демократичної трансформації влади та розвитку місцевого самоврядування, друга – створює кадрове, правове й організаційне підґрунтя для реалізації цих процесів. Їх гармонійна взаємодія забезпечує стабільність державного механізму, підвищує якість управлінських рішень і сприяє зростанню довіри громадян до влади, що є необхідною умовою сталого розвитку України як демократичної, правової та європейсько орієнтованої держави.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ РЕФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ У КОНТЕКСТІ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

2.1. Етапи реформування державної служби в Україні

Сучасна система державної служби в Україні виступає ключовим суспільним інститутом, який у межах своїх функцій та обов'язків реалізує завдання державних органів влади, сприяє взаємодії держави з громадянами у забезпеченні їх прав, свобод та обов'язків. Формування інституту державної служби передбачає послідовний розвиток структур, процедур і норм, що дозволяють створити ефективну систему управління, спрямовану на надання державних послуг і забезпечення стабільності державного управління. Аналіз розвитку цього інституту дозволяє виділити три основні етапи, що відображають поступові інституційні зміни та адаптацію державної служби до сучасних вимог.

Перший етап, що охоплює період 1991–1995 рр., характеризується перехідними процесами після відновлення незалежності України та формуванням нової моделі демократичного управління. Саме в цей період постала необхідність створення сучасного інституту державної служби, орієнтованого на інтереси громадян, а не політичних партій. Важливим етапом наукового та практичного формування інституту державної служби в цей час було створення Інституту державного управління і самоврядування при Кабінеті Міністрів України у 1992 р. що стало першим навчальним закладом, який розпочав підготовку професійних державних службовців за магістерською програмою. Надалі, у травні 1995 р., на базі Інституту була створена Українська академія державного управління при Президентові України, яка здійснювала підготовку та підвищення кваліфікації державних

службовців, впроваджуючи інноваційні підходи до освіти та науки у сфері державного управління. Академія відкрила можливості для громадян отримувати доступ до якісної державної служби, що стало фундаментом для формування сучасного інституту публічного службовця.

Варто відзначити, що у 1990-х роках розпочалися трансформаційні процеси у створенні нової якості державного інституту служби. Прийняття кардинально нового Закону України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII закріпило принципи професійної, політично неупередженої, ефективної та орієнтованої на громадян служби, встановило правові та організаційні засади публічної служби, включаючи: етичні норми поведінки державних службовців; структуру управління; права, обов'язки та обмеження державних службовців; дисциплінарну відповідальність; інститут кар'єрної служби; підстави припинення служби та систему матеріального і соціального забезпечення [49].

На думку В. Галая, цей закон сформував ключові елементи сучасної державної служби, серед яких проведення конкурсів і атестацій, визначення обов'язків і прав службовців, обмеження, пов'язані зі статусом державного службовця, декларування доходів, механізми дисциплінарної відповідальності та присяга державних службовців. Закон вперше визначав правовий статус осіб, уповноважених виконувати функції держави, принципи державної служби та гарантії її службовців, закріплюючи основи професійності та етичності [12, с. 34].

Проте ряд питань залишався невирішеним, серед яких: нормативне регулювання державної служби на засадах публічного права; межі професійної публічної служби та політичної діяльності; правовий захист службовців; адекватна класифікація посад та система оплати праці [69, 45]. Незважаючи на це, утвердження системи державної служби стало важливим кроком у розвитку інституту публічної служби в перехідний період українського державотворення.

У квітні 2000 р. була ухвалена Стратегія реформування системи

державної служби на 2000–2004 роки, що стала важливим етапом у розвитку інституту державної служби, спрямованим на підвищення кадрового потенціалу, формування політично нейтрального, професійного державного апарату та удосконалення адміністративної структури [65].

З 2004 р. по 2005 р. здійснювалася адаптація інституту державної служби до стандартів Європейського Союзу через ухвалення Концепції адаптації та Концепції розвитку законодавства про державну службу, що сприяло підвищенню ефективності, відкритості та прозорості державної служби.

Проте, як зазначає А.Б. Грищук, реформи початку 2000-х років не змогли подолати глибинні інституційні проблеми державної служби, а ухвалені документи часто були суперечливими й не мали належної системності [14, с. 19].

Третій етап (з 2016 р. до сьогодні) характеризується запровадженням норм етичної поведінки державних службовців, які регламентують моральні засади діяльності, забезпечують політичну нейтральність, підзвітність та добросовісність [69, с. 47]. Основні принципи інституту публічної служби включають служіння державі та суспільству, гідну поведінку, добросовісність, політичну нейтральність, прозорість та сумлінність. Нові закони адаптовані до стандартів ЄС, проте для становлення ефективної та авторитетної системи державної служби потрібні додаткові зусилля.

Сьогодні вітчизняний інститут державної служби стоїть перед потребою суттєвого посилення власного потенціалу. Тривала війна, активний курс на європейську інтеграцію та майбутнє відновлення країни вимагають від державного апарату високої професійності, здатності швидко ухвалювати зважені рішення та забезпечувати їх належне виконання. Саме у цьому контексті було представлено Концепцію та Аналітичну записку «Державна служба в Україні та напрями її реформування й розвитку», де визначено ключові орієнтири подальшої модернізації системи.

На кінець хотілося б зазначити, що моніторингові звіти SIGMA та висновки Європейської комісії за 2024 р. свідчать про певний регрес у сфері державної служби та управління людськими ресурсами. Це сигналізує про

нагальну потребу у відновленні системності, підвищенні прозорості й впровадженні європейських стандартів в управлінській сфері. В аналітичних матеріалах було здійснено глибокий аналіз наявних проблем, розроблено пропозиції щодо вдосконалення законодавчої бази та практичних механізмів роботи державних органів [18, с. 8].

Основний акцент робиться на необхідності створення стабільної, професійної та інноваційної державної служби, яка б відповідала сучасним вимогам та принципам належного врядування. Серед першочергових завдань визначено відновлення ефективних процедур добору та звільнення кадрів, підвищення якості управління персоналом і забезпечення справедливих умов кар'єрного зростання.

Учасники дискусії наголосили, що без розвинутого інституту державної служби неможливо забезпечити функціонування жодного органу влади, адже саме державні службовці є основним ресурсом державного управління. Було підкреслено, що реформування цієї сфери має охоплювати не лише виконавчу владу, а й парламент, урядові структури та інші державні інституції [18, с. 9].

Представлена концепція резонує з напрацюваннями міжнародних організацій, відображаючи як досягнення, так і проблеми у сфері державного управління. Вона містить конкретні пропозиції щодо оновлення законодавства та враховує досвід країн ЄС, що може стати основою для реальних змін. Експерти наголосили, що реформа державної служби є довготривалим процесом, який потребує комплексного підходу, стабільності правил і водночас відкритості до інновацій.

Особлива увага приділяється створенню інтегрованої системи управління кадрами, що стимулюватиме розвиток професійності, підвищуватиме престиж служби та зміцнюватиме довіру суспільства. Було зазначено, що найближчим часом планується розробка законопроекту, який відобразить ключові положення концепції та стане наступним кроком у напрямку завершення реформи державної служби в Україні [18, с. 9].

Отже, аналіз ключових етапів реформування державної служби в

Україні свідчить про складний та поступовий процес інституційних змін, у ході якого держава закріпила принципи етичності, професійності і прозорості, спрямовані на ефективне функціонування державної служби в інтересах громадян і суспільства. Сучасні концепції реформування окреслюють необхідність створення професійної, прозорої та стабільної системи, яка відповідатиме європейським стандартам і забезпечуватиме якісне функціонування органів влади. Відповідно подальший розвиток цього інституту передбачає вдосконалення кадрової політики, системи оплати праці і правового регулювання, що забезпечить стабільність, ефективність та авторитет державної служби.

2.2. Нормативно-правове забезпечення реформування державної служби та системи управління персоналом, як важливої їх складової частини у контексті розвитку інформаційного суспільства

Нормативно-правове забезпечення реформування державної служби та системи управління персоналом становить комплекс нормативних актів, які регулюють питання функціонування такого виду служби в умовах змін, трудові відносини, визначають порядок добору кадрів, просування, реалізації умов проходження служби та її припинення, дотримання етичних стандартів та запобігання корупційним проявам, оцінювання результатів професійної діяльності державних службовців та притягнення їх до відповідальності. Зокрема, фундаментальними джерелами виступають Конституція України, Кодекс законів про працю України, Кодекс України про адміністративні правопорушення, Кримінальний кодекс України, а також закони України «Про державну службу», «Про запобігання корупції». Іншими словами, вони створюють правову основу, що забезпечує прозорість, стабільність, результативність та доброчесність функціонування державної служби,

сприяють формуванню професійного й компетентного кадрового корпусу службовців [77, с. 897].

Так, наприклад, Конституція України, яка хоча і не містить прямого визначення чи докладного регулювання питань державної служби та управління персоналом, проте закладає основоположні принципи, на яких будується законодавство у цій сфері, закріплюючи принципи рівного доступу громадян до служби, законності, підзвітності і соціального захисту. Вона визначає ключові орієнтири кадрової політики в публічному секторі, забезпечуючи спрямованість державної служби на захист прав і свобод людини й ефективне функціонування органів влади [27].

Кодекс законів про працю України від 10 грудня 1971 р. № 322-VIII є базовим нормативно-правовим актом, що регулює трудові відносини у державі, у тому числі й у сфері державної служби. Оскільки державний службовець – це, насамперед, працівник, а вже потім особа, яка перебуває «на службі у держави». Він визначає основні засади укладання, зміни та припинення трудового договору, які є підґрунтям для кадрових процедур в органах державної влади. У кодексі закріплено гарантії щодо робочого часу, часу відпочинку, охорони праці, оплати праці, дисциплінарної відповідальності та соціального захисту, що поширюються і на державних службовців. Також визначено вимоги до організації праці, професійного навчання працівників, підвищення їх кваліфікації. Положення цього кодексу спрямовані на створення рівних можливостей для всіх працівників, у тому числі державних службовців, що є важливим елементом формування сучасної кадрової політики. Окрім того, у кодексі закладено основи для врегулювання конфліктних ситуацій між працівниками та роботодавцем [24].

У свою чергу, Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII є ключовим нормативно-правовим актом, що встановлює принципи та визначає правові й організаційні засади функціонування професійної, публічної, політично нейтральної та ефективної державної служби, орієнтованої на потреби громадян і суспільства. Він також

регламентує порядок реалізації громадянами України права на рівний доступ до державної служби, що ґрунтується на їх особистих якостях, професійних компетентностях та досягненнях. Особливе значення цей закон має для врегулювання питань управління персоналом у державному секторі, оскільки забезпечує прозорість і конкурентність при прийомі на службу, закріплює механізми просування, оцінювання результатів роботи державних службовців, їх професійного розвитку та підвищення кваліфікації [49]. У такий спосіб він виступає базовою правовою основою формування ефективної і професійної кадрової політики в органах державної влади.

Отже, якщо Кодекс законів про працю України формує загальну основу для організації праці, розвитку та захисту державних службовців, то норми Закону України «Про державну службу» всі ці питання деталізують, зважаючи на специфіку публічно-управлінської діяльності (див. Додаток А). Разом ці нормативні акти у поєднанні з іншими нормами спеціального законодавства створюють комплексну систему правових гарантій ефективного управління людськими ресурсами на державній службі.

У Кодексі України про адміністративні правопорушення від 7 грудня 1984 р. № 8073-Х, передбачено низку норм, які стосуються державних службовців і прямо чи опосередковано впливають на сферу управління персоналом у державних органах влади (наприклад, ст. 42. Порухення вимог законодавства про працю та про охорону праці; ст. 172⁶. Порухення вимог фінансового контролю; наприклад, ст. 173⁵. Мобінг працівника) [25].

Таким чином, даний кодекс регулює питання притягнення державних службовців до адміністративної відповідальності, суть якої полягає у негативному реагуванні уповноважених органів влади на вчинені службовцем адміністративні правопорушення. Тобто це передбачене законодавством примусове, з додержанням встановленої процедури застосування правомочним публічно-владним суб'єктом до осіб, які вчинили адміністративні проступки заходів впливу, реалізація яких юридично визнана [75, с. 379].

У свою чергу, Кримінальний кодекс України від 5 квітня 2001 р. № 2341-III, встановлює кримінальну відповідальність державних службовців за діяння, що суттєво порушують засади публічного управління і носять корупційний характер. До таких злочинів належать: службові злочини (наприклад, ст. 367. Службова недбалість); корупційні злочини (наприклад, ст. 354. Підкуп працівника підприємства, установи чи організації); порушення правил конкурсу чи прийому на державну службу, якщо вони пов'язані з корисливими мотивами чи завдали істотної шкоди державним інтересам (наприклад, ст. 364. Зловживання владою або службовим становищем); інші злочини у сфері службової діяльності, що впливають на довіру до державної служби (наприклад, ст. 367. Службова недбалість; ст. 369². Зловживання впливом) [31].

Кримінальний кодекс виконує охоронну функцію, забезпечуючи належний рівень доброчесності, відповідальності та прозорості у сфері державної служби. Разом із Кодексом України про адміністративні правопорушення вони формують правову основу для підтримання дисципліни, професійної етики, прозорості й ефективності кадрової політики в органах державної влади.

Зважаючи на те, що реформування державної служби в Україні є невід'ємною складовою процесу модернізації публічного управління та наближення до європейських стандартів доброчесності, відкритості й підзвітності, ключову роль у цьому контексті відіграє Закон України «Про запобігання корупції» від 14 жовтня 2014 р. № 1700-VII. Оскільки він не лише закріплює правові й організаційні принципи функціонування антикорупційної системи держави, а й безпосередньо впливає на оновлення кадрової політики, структуру і культуру державної служби.

Прийняття цього Закону стало важливим етапом реформування державного управління після Революції Гідності, коли в Україні розпочалося формування нової моделі державної служби, орієнтованої на принципи доброчесності, прозорості та ефективності. Зокрема, Закон регламентує

механізми запобігання і протидії корупції, визначає систему превентивних заходів і порядок подолання наслідків корупційних правопорушень. Значну увагу приділено кадровим аспектам державної служби. Закон встановлює низку вимог і обмежень до осіб, які претендують на зайняття посад у державних органах. Йдеться про перевірку кандидатів на добросовісність, обов'язкове подання декларацій про доходи та майновий стан, відсутність конфлікту інтересів і дотримання обмежень щодо сумісництва або спільної роботи близьких осіб. Усе це формує нормативне підґрунтя для створення системи прозорого і справедливого добору, просування та оцінювання кадрів у державних органах. Водночас Закон відіграє важливу роль у становленні нової етичної культури державної служби. Він закріплює обов'язок державних службовців діяти виключно в інтересах держави і суспільства, уникати ситуацій, які можуть викликати сумнів у неупередженості чи об'єктивності їхніх рішень. Етичні стандарти та принципи професійної поведінки стали складовою корпоративної культури публічної служби, що підвищує рівень довіри громадян до органів влади [52].

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що Закон України «Про запобігання корупції» став системоутворюючим елементом реформи державної служби. Він не лише заклав правові основи антикорупційної політики, а й визначив нову модель кадрової роботи – засновану на прозорості, добросовісності, етичності і професіоналізмі. Прийняття цього нормативного акту стало важливим кроком на шляху інтеграції України до європейського правового простору та забезпечення ефективного функціонування сучасної державної служби.

У період з 2015 р. до сьогоднішнього дня було прийнято чимало нормативних актів, котрі регулюють питання трансформаційних змін державної служби, що зумовлено не лише здійсненням децентралізаційних перетворень в країні, реформуванням місцевого самоврядування і територіальної організації влади, а й пандемією і повномасштабною війною в Україні, активним розвитком цифрових технологій та їх впровадженням у

вітчизняну систему публічного управління, у тому числі розширенням кіберпростору (середовища реалізації більшості управлінських процесів – від кадрових процедур (відбір, навчання, оцінювання) до комунікації між державними службовцями і громадянами). Серед таких актів можна виділити (у хронологічному порядку за датою їх прийняття):

- Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» від 22 травня 2003 р. № 851-IV, який встановлює основні організаційно-правові засади електронного документообігу та використання електронних документів. Цей Закон дозволяє оформлювати кадрові документи в електронній формі, тим самим зменшуючи витрати часу і ресурсів на паперовий документообіг та стимулюючи службовців до розвитку цифрової грамотності; сприяє організації віддаленої роботи державних службовців, особливо у сучасних умовах, коли понад три роки триває повномасштабна війна в Україні; забезпечує швидку взаємодію між органами влади через електронні системи; знижує ризик підробки чи втрати документів, таким чином підвищуючи прозорість у кадрових рішеннях і формуючи культуру роботи з електронними технологіями, що є ключовим в інформаційному суспільстві [50].

Враховуючи викладене ми можемо говорити про те, що даний закон є ключовим у реформуванні державної служби. Його положення спрямовані на впровадження сучасних цифрових технологій у діяльність органів державної влади, що забезпечує перехід від паперових процедур до електронних форматів управління. Такий підхід сприяє підвищенню прозорості, оперативності та ефективності кадрових процесів, спрощує взаємодію між структурними підрозділами, мінімізує корупційні ризики й бюрократичні бар'єри. Важливим аспектом є також підтримка дистанційних форматів роботи та розвиток цифрових компетентностей державних службовців, що відповідає потребам інформаційного суспільства та викликам післявоєнної відбудови України. Разом із тим, практична реалізація положень Закону потребує створення надійної інфраструктури ІТ-систем, посилення заходів

кіберзахисту, належної підготовки персоналу до роботи в умовах цифрового середовища, а також уніфікації електронних платформ у різних органах влади. Лише за умови системного підходу впровадження електронного документообігу стане дієвим інструментом підвищення ефективності, відкритості та інноваційності державної служби в Україні;

- Закон України «Про захист персональних даних» від 1 червня 2010 р. № 2297-VI є базовим нормативним актом, що визначає правила обробки персональної інформації в усіх сферах, зокрема і в системі державної служби. У межах модернізації державної служби Закон набуває особливого значення, оскільки регулює порядок збирання, систематизації та зберігання електронних персональних даних, які використовуються у кадрових процесах – від конкурсного відбору та формування особових справ до оцінювання результатів службової діяльності. Важливою складовою є встановлення чітких правил доступу до кадрової інформації та обмеження її використання третіми особами, що гарантує прозорість і водночас безпеку персональних даних у цифровому середовищі. Крім того, у контексті реформування державної служби Закон забезпечує реалізацію права державних службовців на контроль за власними персональними даними – можливість дізнатися, які саме дані обробляються, хто має до них доступ, а також вимагати їх оновлення, виправлення або видалення у випадку порушень [61]. Такий підхід узгоджується з європейськими стандартами захисту даних (GDPR) та підтримує інтеграційний курс України в напрямі побудови відкритої, безпечної й цифрово орієнтованої системи державної служби;

- Постанову Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення спеціальної перевірки стосовно осіб, які претендують на зайняття посад, які передбачають зайняття відповідального або особливо відповідального становища, та посад з підвищеним корупційним ризиком, і внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України» від 25 березня 2015 р. № 171, в якому визначено «механізм проведення спеціальної перевірки стосовно осіб, які претендують на зайняття посад, які передбачають зайняття

відповідального або особливо відповідального становища, та посад з підвищеним корупційним ризиком» [58]. Цей документ був прийнятий з метою перевірки доброчесності, прозорості та відповідності кандидатів вимогам законодавства. Перевірка охоплює: достовірність поданих відомостей; наявність судимостей, фактів скоєння корупційних правопорушень; дані щодо громадянства, освіти, попередніх місць роботи; інформацію з Єдиного державного реєстру осіб, які вчинили корупційні правопорушення. Це, у свою чергу, дозволяє державним органам влади уникати ризику призначення на посади людей із сумнівною репутацією;

- Постанову Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби» від 25 березня 2016 р. № 246, яка регулює процедуру відбору кадрів на державну службу шляхом відкритого конкурсу, що стало одним із фундаментальних елементів реформування державного управління в Україні. Запровадження цією постановою компетентнісного підходу дозволяє оцінювати не лише знання законодавства, а й професійні, моральні та лідерські якості кандидатів. Конкурсна система створює рівні можливості для зовнішніх і внутрішніх претендентів, стимулює розвиток державних службовців і формує кадровий резерв [57]. У результаті реалізації положень даного документу формується нова культура державної служби, заснована на доброчесності, відкритості та орієнтації на результат;

- Постанову Кабінету Міністрів України «Питання присвоєння рангів державних службовців та співвідношення між рангами державних службовців і рангами посадових осіб місцевого самоврядування, військовими званнями, дипломатичними рангами та іншими спеціальними званнями» від 20 квітня 2016 р. № 306, яка є оскільки: створює чітку систему рангів, що виконує функції класифікації, мотивації і стимулювання; забезпечує єдність кадрової політики в різних сферах публічної служби; сприяє кар'єрному розвитку і професіоналізації державних службовців [43]. Водночас, цей документ містить ряд недоліків. Наприклад, надмірна формалізація: ранг не

завжди відображає реальні професійні компетенції, а більше – стаж та формальні заслуги. З метою уникнення наведеного та у межах подальшої реформи державної служби доцільно впровадити цифрові інструменти оцінювання результативності, що дадуть змогу автоматизувати присвоєння рангів, зменшити вплив людського фактору і посилити принципи доброчесності, прозорості та меритократії у кадровій політиці;

- Наказ Національного агентства України з питань державної служби «Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування» від 5 серпня 2016 р. № 158 є ключовим документом, що визначає морально-етичні орієнтири діяльності публічних службовців. Правила ґрунтуються на положеннях Конституції України, законодавства про державну службу, антикорупційного законодавства, а також норм, спрямованих на забезпечення рівності прав, запобігання дискримінації та дотримання принципів гендерної рівності [53]. Варто підкреслити, що такі правила не лише закріплюють норми службової дисципліни, відповідальності та доброчесності, а й формують нову модель державного службовця – відкритого, компетентного й орієнтованого на результат у межах сучасних трансформацій вітчизняного інституту державної служби;

- Постанову Кабінету Міністрів України «Деякі питання електронної взаємодії електронних інформаційних ресурсів» від 8 вересня 2016 р. № 606, яка спрямована на формування єдиної інфраструктури електронного урядування та забезпечення ефективного обміну даними між державними інформаційними системами. Ця Постанова передбачає інтеграцію кадрових реєстрів, електронних баз даних та систем документообігу, що дозволяє підвищити оперативність і точність кадрових процесів; забезпечує зменшення паперового документообігу, спрощення процедур обліку, атестації, призначення та підвищення кваліфікації державних службовців. Все це у сукупності сприяє прозорості управління персоналом, мінімізує ризики дублювання чи втрати інформації, а також створює передумови для

формування єдиного цифрового простору в державному секторі [19]. Хотілося б зауважити, що в умовах розвитку інформаційного суспільства дана Постанова є інструментом цифрової трансформації державної служби, що забезпечує більш ефективне використання кадрових ресурсів, підвищує рівень безпеки персональних даних та покращує управлінську аналітику завдяки швидкому доступу до достовірної інформації;

- Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» від 5 жовтня 2017 р. № 2163-VIII є одним із ключових елементів сучасної правової бази, що визначає засади функціонування національної системи кібербезпеки. Документ закріплює принципи, завдання, суб'єктів та механізми забезпечення безпеки кіберпростору, а також створює нормативне підґрунтя для ефективної взаємодії державних органів, громадянського суспільства та приватного сектору у сфері кіберзахисту. У контексті реформування державної служби цей Закон відіграє стратегічну роль, оскільки цифровізація публічного управління потребує не лише технологічних рішень, а й підготовки кваліфікованих кадрів, здатних діяти в умовах постійних кіберзагроз. Закон передбачає формування системи професійного навчання та підвищення кваліфікації державних службовців у сфері кіберзахисту, інтеграцію принципів безпеки в освітні програми та щоденну управлінську практику. Це включає розвиток цифрової грамотності, розуміння принципів інформаційної безпеки, а також уміння працювати з електронними документами та інформаційними системами із дотриманням вимог конфіденційності й захисту даних. У межах цифрової трансформації державного управління Закон стимулює впровадження культури кібергігієни серед державних службовців, що підвищує їхню відповідальність у сфері захисту інформації та сприяє формуванню безпечного цифрового середовища в органах влади [63]. Таким чином, даний законодавчий акт є не лише технічним, а й кадрово-управлінським інструментом реформи державної служби, що забезпечує підготовку компетентних, відповідальних і цифрово свідомих фахівців, здатних ефективно працювати в умовах сучасних викликів

інформаційного суспільства;

- Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» від 5 жовтня 2017 р. № 2155-VIII, став важливим кроком у цифровій трансформації державної служби. Його положення створюють правові основи для безпечного використання електронних підписів, печаток та довірчих послуг, що дозволяє спростити кадрові процедури, підвищити прозорість та ефективність управління персоналом. У межах реформування державної служби цей Закон сприяє створенню єдиного електронного кадрового простору, забезпечує можливість дистанційної роботи та електронного навчання, а також підвищує рівень цифрової грамотності службовців [51]. Водночас реалізація його положень вимагає розвитку технічної інфраструктури, кіберзахисту та системного підвищення кваліфікації персоналу;

- Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» від 1 грудня 2017 р. № 974-р, є стратегічним документом, спрямованим на модернізацію підходів до розвитку людського капіталу у сфері публічної служби. У межах реформування державної служби Концепція передбачає перехід від формального підвищення кваліфікації до системи безперервного професійного навчання, заснованого на компетентнісному підході та практичній орієнтації. Особливу увагу приділено розвитку цифрових компетентностей державних службовців, упровадженню інноваційних освітніх технологій (e-learning, вебінари, дистанційні курси, інтерактивні тренінги) та інтеграції процесів навчання з системою управління персоналом [66]. Таким чином, реалізація Концепції створює умови для професіоналізації державної служби, підвищення адаптивності кадрів до цифрової трансформації публічного управління та ефективності кадрової політики в органах влади;

- Постанову Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» від 6 лютого 2019 р. № 106, яка є логічним продовженням Концепції реформування системи професійного навчання та визначає практичні механізми її реалізації. Документ установлює єдину систему професійного навчання для всіх категорій державних службовців, передбачає планування освітніх заходів відповідно до потреб органів влади й функціональних обов'язків працівників. Особливу увагу приділено розвитку цифрових компетентностей, управлінських навичок, аналітичного мислення та використанню інформаційних технологій у щоденній роботі. Постанова сприяє цифровій трансформації державної служби, забезпечує доступність і гнучкість навчання завдяки застосуванню дистанційних технологій, а також підвищує мотивацію, професіоналізм і адаптивність державних службовців до сучасних викликів публічного управління [56];

- Наказ Національного агентства України з питань державної служби «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо визначення органами державної влади та органами місцевого самоврядування потреби у професійному навчанні державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування» від 15 жовтня 2019 р. № 188-19 є важливим кроком у напрямку модернізації державної служби, орієнтуючи її на потреби інформаційного суспільства та забезпечення високої професійної кваліфікації державних службовців. У цих Рекомендаціях визначено методіку проведення аналізу потреб у професійному навчанні, що дозволяє органам державної влади системно підходити до визначення напрямів і форм навчання своїх працівників. Окрім того, у документі передбачено механізми оцінки ефективності проведеного навчання, що дозволяє коригувати стратегії професійного розвитку і забезпечувати високий рівень кваліфікації державних службовців [54].

Як доповнення до вказаного наказу у 2020 р. Національне агентство України з питань державної служби видає наказ «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо складання та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку» № 201-20, а ще через два роки – наказ «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо організації професійного навчання державних службовців місцевих державних адміністрацій, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників» № 106-22 та наказ «Про затвердження Вимог до змісту і структури програм підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» № 107-22. Ці документи регламентують розробку, оформлення та моніторинг програм професійного розвитку, спрямованих на підвищення професійної компетентності й ефективності службовців. Переконані, що комплексне впровадження усіх вказаних методичних рекомендацій сприятиме створенню більш ефективної, адаптивної та орієнтованої на результат інституту державній службі [77, с. 912];

- Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо впорядкування окремих питань організації та діяльності органів місцевого самоврядування та районних державних адміністрацій» від 17 листопада 2020 р. № 1009-ІХ, який суттєво вплинув на функціонування державної служби в умовах розвитку інформаційного суспільства. Закон передбачає ліквідацію районних рад та районних державних адміністрацій, а також реорганізацію органів місцевого самоврядування; сприяє впровадженню електронного документообігу та автоматизованих систем управління персоналом, що підвищує ефективність роботи органів влади; визначає повноваження органів місцевого самоврядування та районних державних адміністрацій, що дозволяє уникнути дублювання функцій і сприяє ефективному використанню людських ресурсів [48];

- Указ Президента України «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 р. «Про Стратегію кібербезпеки України» від 26 серпня 2021 р. № 447/2021, в якому визначено пріоритети щодо захисту кіберпростору – від базової кібергігієни до спеціалізованих кіберпрофесій. Документ закріплює вимогу формування компетентного персоналу з кіберкомпетенціями на всіх рівнях управління – від керівників, які повинні усвідомлювати ризики, до технічних фахівців, відповідальних за кіберстійкість інфраструктури. Такий підхід означає перехід від формального добору кадрів до системного розвитку кіберкоманд і впровадження компетентнісних профілів посад державної служби. Реалізація Стратегії передбачає впровадження освітніх програм, створення спеціалізованих посад у сфері кібербезпеки, регулярне навчання та оцінку службової діяльності з урахуванням критеріїв кіберстійкості [64]. Це сприяє переходу державної служби від традиційного адміністрування до проактивної кадрової політики, здатної забезпечити національну кібербезпеку в умовах цифрової трансформації;

- Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» від 15 березня 2022 р. № 2136-IX, який встановлює особливий порядок регулювання трудових відносин у період воєнного стану, коли традиційні механізми праці та кадрового управління потребують гнучкої адаптації. У документі передбачено спрощений порядок прийняття і звільнення працівників, можливість запровадження дистанційної або гнучкої форми роботи, а також тимчасове призупинення окремих норм трудового законодавства для оперативного реагування на надзвичайні обставини. У контексті реформування державної служби Закон сприяє формуванню нової кадрової культури, заснованої на мобільності, відповідальності та цифровій взаємодії. Зокрема, він стимулює використання електронних документів, цифрових платформ для кадрового обліку, розвиток дистанційної праці та посилення кіберзахисту персональних даних [62]. Таким чином, Закон не лише регулює трудові відносини в кризових умовах, а й стає важливим чинником цифрової трансформації та модернізації державної служби.

Враховуючи вищевикладене можна зробити висновок, що правові засади реформування державної служби та системи управління персоналом, як важливої її складової частини у контексті розвитку інформаційного суспільства, охоплюють значну кількість нормативно-правових актів, спрямованих на забезпечення європейських стандартів державної служби, професіоналізацію кадрів і підвищення ефективності діяльності органів влади. Водночас чинна нормативна база лише частково відповідає сучасним викликам інформаційного суспільства та процесам цифрової трансформації державної служби. Актуальними залишаються проблеми низької якості надання електронних публічних послуг, недостатнього рівня цифрових компетентностей державних службовців. Додатковими чинниками, що ускладнюють на сьогодні розвиток державної служби, є зниження її престижності, недосконалість механізмів добору та просування кадрів, а також вразливість до корупційних ризиків і кіберзагроз. Усе це зумовлює необхідність оновлення правового регулювання функціонування державної служби й системи управління персоналом, їх адаптації до вимог цифровізації та посилення уваги до розвитку людського капіталу в умовах зростаючої ролі кіберпростору в діяльності органів державної влади.

2.3. Вплив децентралізації на кадрову політику та професіоналізацію державної служби

Насамперед, варто зазначити, що кадровою політикою державної служби є сукупність принципів, стратегій та процедур, спрямованих на управління людськими ресурсами, підбір, розвиток, оцінку та мотивацію державних службовців з метою забезпечення ефективного виконання завдань органів влади. У свою чергу, професіоналізація кадрів передбачає систематичний розвиток компетенцій, знань, навичок і етичних якостей

службовців для підвищення їх професійного рівня та здатності ефективно виконувати службові обов'язки у відповідності до сучасних стандартів державного управління [13, с. 192].

Формування кадрової політики у сфері державної служби в умовах сучасних трансформацій є надзвичайно складним і багатограним процесом. Вона виступає важливою складовою загальнодержавної політики, що визначає стратегічні цілі, принципи та напрями кадрового забезпечення органів державної влади. У сучасних умовах, коли в Україні активно реалізується реформа децентралізації, кадрова політика не може залишатися суто централізованою, адже потребує врахування специфіки регіонів та територіальних громад, їх кадрового потенціалу та управлінських потреб.

Державна кадрова політика у сфері державної служби традиційно ґрунтується на принципах демократичного добору кадрів, просування за діловими якостями, постійного навчання, прозорості та підзвітності. Проте децентралізація внесла суттєві корективи у ці засади.

Однією із ключових змін стала необхідність розширення кадрового потенціалу. Державні органи на всіх рівнях зіткнулися з новими викликами – управління фінансами, інфраструктурою, соціальними та адміністративними послугами, що підвищило попит на компетентних фахівців. Це, своєю чергою, вимагало перегляду підходів до відбору, навчання й розвитку кадрів.

Зросла важливість стратегічного підходу до кадрової політики, який передбачає прогнозування потреб у фахівцях, планування їхнього професійного зростання, створення умов для утримання та залучення нових спеціалістів [1, с. 80]. Водночас суттєву роль відіграють програми підвищення кваліфікації, спрямовані на розвиток знань у сферах права, управління, фінансів, цифрових технологій і комунікацій. Це дозволяє державним службовцям працювати на якісно новому рівні та ефективно реалізовувати державну політику.

Децентралізація змінила й вимоги до державних службовців. Якщо раніше акцент робився переважно на виконанні адміністративних функцій, то

нині першочергового значення набули стратегічне управління, здатність працювати в умовах реформ та комунікувати з громадськістю. Це потребує розвитку таких компетенцій, як лідерство, управління проектами та адаптивність. В умовах децентралізації особливого значення набуває практикоорієнтоване навчання, що дозволяє службовцям набувати не лише теоретичних знань, а й практичних навичок, необхідних для роботи в умовах постійних змін [5, с. 51].

Важливим наслідком реформи стало запровадження систем оцінювання ефективності роботи службовців. Такі інструменти дозволяють визначати сильні і слабкі сторони працівників, формувати індивідуальні програми розвитку й підвищувати результативність роботи органів державної влади. Окрему увагу приділено мотивації кадрів. Умови децентралізації стимулювали створення систем заохочень – фінансових і нематеріальних, включно з можливостями кар'єрного зростання, соціальними гарантіями та професійною самореалізацією. Це сприяє утриманню висококваліфікованих спеціалістів у державному секторі.

Децентралізація стала каталізатором модернізації кадрової політики та професіоналізації державної служби. Вона сприяла формуванню нових підходів до відбору, навчання й розвитку кадрів, підвищенню ефективності управління, але водночас висунула низку викликів, які потребують комплексного вирішення.

Передача значної частини повноважень та фінансових ресурсів на місцевий рівень зумовила необхідність формування нового підходу до управління людськими ресурсами в органах державної влади. Якщо раніше кадрова політика орієнтувалася переважно на централізоване ухвалення рішень, то в умовах децентралізації вона набуває рис гнучкості, різноманітності та регіональної адаптації [11, с. 122]. Це означає, що державна служба потребує нового покоління фахівців, здатних не лише виконувати адміністративні функції, а й стратегічно мислити, приймати управлінські рішення та брати на себе відповідальність за їх реалізацію.

Децентралізація також спричинила зміщення акцентів у кадровій політиці з централізованого управління до більшої автономії на рівні органів влади. Це проявляється у можливості враховувати регіональні особливості при формуванні кадрових стратегій, визначенні потреб у спеціалістах та створенні умов для їх мотивації. Конкуренція між різними громадами та органами влади за кваліфіковані кадри стимулює удосконалення системи добору, розвитку та утримання працівників державної служби. З'являється потреба у створенні сучасних механізмів мотивації, серед яких не лише матеріальні стимули, а й можливості для кар'єрного зростання, участь у програмах обміну досвідом, доступ до новітніх управлінських технологій.

Водночас децентралізація виявила низку проблем, зокрема кадровий дефіцит у багатьох регіонах, особливо у сільській місцевості. Недостатня привабливість роботи на державній службі через невисоку заробітну плату та обмежені перспективи професійного розвитку зумовлюють відтік молодих і перспективних фахівців у приватний сектор або за кордон. Це вимагає розробки комплексної кадрової стратегії державної служби, яка б поєднувала загальнонаціональні стандарти з урахуванням потреб місцевого рівня [14, с. 101].

У результаті реформи також посилюється увага до прозорості і відкритості кадрової політики. Впровадження конкурсних процедур, оцінювання результатів діяльності, підвищення ролі громадськості у контролі за призначеннями сприяє підвищенню довіри до органів влади та формує позитивний імідж державної служби. Особливе значення у цьому процесі має розвиток лідерського потенціалу службовців, їх здатності працювати в умовах невизначеності, впроваджувати інновації та комунікувати з громадськістю [13, с. 45].

На кінець хотілося б додати, що особливого значення набуває і проблема гармонізації кадрової політики на різних рівнях управління. З одного боку, держава повинна забезпечити єдині стандарти добору, оцінювання та професійного розвитку державних службовців. З іншого боку, громади

потребують більшої гнучкості у визначенні власних кадрових пріоритетів. У цьому контексті важливою є роль децентралізації як механізму, що дозволяє поєднувати централізовані стандарти з локальними потребами, створюючи підґрунтя для розвитку людиноцентричної моделі управління [41].

Отже, децентралізація стала ключовим чинником модернізації кадрової політики та професіоналізації державної служби. Вона висунула нові вимоги до компетентностей управлінців, сприяла оновленню механізмів добору, навчання й мотивації кадрів, а також потребі у формуванні довгострокових кадрових стратегій. Водночас реформа виявила низку викликів – кадровий дефіцит, нерівність умов між регіонами та необхідність удосконалення системи підготовки службовців. На сьогодні, децентралізація є не лише викликом, а й можливістю для оновлення кадрової політики. Її розвиток має ґрунтуватися на поєднанні єдиної державної стратегії з автономією територіальних громад, що забезпечить ефективне управління людськими ресурсами та сталий розвиток професійної, компетентної й відповідальної державної служби.

2.4. Інституційні зміни у системі державної служби

Особливу значущість державна служба набуває у контексті інституційних змін та реформування системи державної служби, де особлива увага приділяється проблемам стандартизації надання державних соціальних послуг фізичним і юридичним особам. Система державної служби має забезпечити ефективну, результативну та прозору діяльність відповідних органів. Це перший крок до розуміння державної служби як інституту державних послуг, що функціонує на засадах інституційної організації і соціальної відповідальності [3, с. 25].

Ефективність функціонування державної служби значною мірою

визначається її інституційним забезпеченням. Відповідно до ст. 12 Закону України «Про державну службу» систему управління у сфері державної служби, тобто інституційне забезпечення її діяльності, представляють:

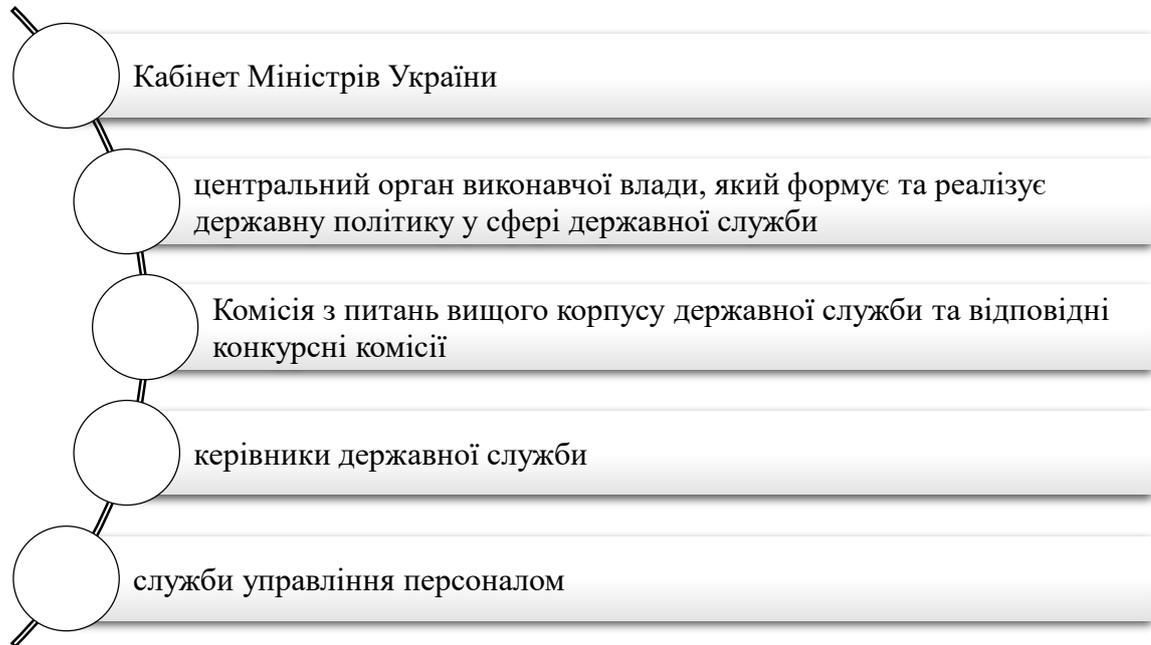


Рис. 2.1. Інституційне забезпечення діяльності державної служби [49]

Разом із тим, як зазначають фахівці у сфері публічного управління та адміністрування, наведений у законі перелік інституцій потребує розширення, адже кількість суб'єктів, що беруть участь у забезпеченні функціонування державної служби, значно більша [32, с. 198]. Серед таких ключових суб'єктів слід окремо виділити Президента України, який відповідно до конституційних повноважень пропонує, призначає та звільняє керівників державних органів, затверджує чи відхиляє кандидатури на керівні посади, присвоює вищі дипломатичні ранги, спеціальні звання та класні чини (п. 24 ст. 106), а також нагороджує державними нагородами та відзнаками (п. 25 ст. 106) [27].

Варто підкреслити, що особлива роль Президента проявляється і у періоди проведення спеціальних операцій, таких як АТО та ООС, у частині формування військових державних адміністрацій відповідно до ст. 1 Закону України «Про військово-цивільні адміністрації» від 3 лютого 2015 р. № 141-

VIII [47]. У зв'язку з агресією російських військ та на виконання Закону України «Про правовий режим воєнного стану» від 12 травня 2015 р. № 389-VIII, указом Президента України № 68/2022 були утворені обласні, Київська міська та районні військові адміністрації [68]. Науковці відзначають, що численні укази Президента сприяли активізації формування інституту державної служби, ураховуючи європейські стандарти.

Важливу роль у функціонуванні державної служби та її реформування відіграє Верховна Рада України, яка відповідно до законодавства:

- визначає основні засади державної кадрової політики;
- приймає закони, що регулюють відносини у сфері державної служби;
- бере участь у формуванні кадрового потенціалу органів державної влади;
- призначає, звільняє та надає згоду щодо кандидатур керівників державних органів [27].

У системі інституційного забезпечення державної служби значну роль відіграє участь представників Президента України та парламенту у колегіальних органах, таких як Комісія з питань вищого корпусу державної служби та Координаційна рада з питань реформування державного управління, які спрямовані на реформування та підвищення ефективності державної служби. Отже, на сьогодні двома ключовими суб'єктами, що визначають державну політику у сфері державної служби, є Президент та Верховна Рада України.

Не менш важливою є роль Кабінету Міністрів України, зокрема його Секретаріату, де функціонує структурний підрозділ з питань реформування публічного управління, що забезпечує супровід реформ та підтримку політичного керівництва. Міністр Кабінету Міністрів координує і питання реформування державної служби.

Безпосередньо центральним органом виконавчої влади, який формує та реалізує державну політику у сфері державної служби, є Національне

агентство України з питань державної служби, утворене Указом Президента України від 18 липня 2011 р. № 769/2011 шляхом реорганізації Головного управління державної служби України. До складу даного агентства входять такі структурні підрозділи як: Генеральний департамент з питань цифровізації; Генеральний департамент з питань професійного розвитку державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування; Генеральний департамент з питань управління персоналом; Генеральний департамент з питань політики оплати праці та функціонального розвитку державної служби; Департамент нормативно-правової роботи та юридичного забезпечення; Управління з питань персоналу; Управління фінансів та бухгалтерського обліку; Управління розміщення та виконання державного замовлення на професійне навчання; Управління контролю за реалізацією права на державну службу; Відділ стратегічного планування та аналітичного забезпечення; Сектор інформаційного забезпечення та взаємодії з громадськістю; Сектор забезпечення доступу до публічної інформації й ін. [55].

Для реалізації повноважень Національного агентства України з питань державної служби у регіонах створено десять територіальних управлінь – юридичних осіб публічного права, що підпорядковані НАДС, а також функціонують Центр адаптації державної служби до стандартів ЄС та Українська школа урядування.

Комісія з питань вищого корпусу державної служби та відповідні конкурсні комісії є постійно діючими колегіальними органами, завданням яких є відбір кандидатів на посади вищого корпусу держслужби [46].

Відповідно до ст. 17 Закону України «Про державну службу», керівники державної служби виконують ключову роль в організації та функціонуванні державних органів. Вони здійснюють організаційні, виконавчо-розпорядчі та контролюючі функції, спрямовані на забезпечення ефективної діяльності державних службовців, раціональне використання кадрового потенціалу та дотримання принципів державної служби. До їхніх повноважень належать: організація роботи персоналу, розподіл функціональних обов'язків,

координація діяльності структурних підрозділів, прийняття управлінських рішень, контроль за виконанням завдань і дотриманням службової дисципліни.

Крім того, керівники державної служби відповідають за створення умов для професійного розвитку працівників, упровадження сучасних методів управління персоналом, забезпечення доброчесності та прозорості кадрових процедур. Їхня діяльність має на меті підвищення ефективності державного управління, формування професійної та відповідальної команди, здатної реалізовувати державну політику відповідно до норм законодавства та стратегічних пріоритетів України [49].

Служби управління персоналом – структурні підрозділи або окремі посадові одиниці, які виконують завдання щодо кадрової політики та управління персоналом. Повноваження служб визначені Типовим положенням про службу управління персоналом, затвердженим наказом Національного агентства України з питань державної служби [60], а посилення їх інституційної спроможності є однією з ключових стратегічних цілей даного агентства.

У 2019–2021 рр. Генеральним департаментом з питань управління персоналом Національного агентства України з питань державної служби проведено опитування представників кадрових служб органів державної влади, що дозволило виявити проблемні аспекти функціонування, використання інструментарію та потребу у методичній підтримці. Результати опитування сприяли формуванню стратегічної політики агентства та плануванню заходів для підвищення ефективності роботи кадрових служб.

Отже, враховуючи вищевикладене можна узагальнити, що інституційні зміни у системі державної служби є ключовим чинником забезпечення ефективності публічного управління та результативної реалізації державної політики. Для проведення комплексних реформ у державному управлінні необхідне формування професійної, доброчесної та етично відповідальної державної служби, здатної оперативно реагувати на виклики сучасності та

забезпечувати стабільне функціонування органів влади.

Основні напрями інституційних змін визначаються пріоритетами реформування державної служби, до яких належать: удосконалення нормативно-правового забезпечення та ефективна реалізація положень Закону України «Про державну службу»; формування висококваліфікованого кадрового резерву фахівців, орієнтованих на впровадження реформ; оптимізація чисельності державних службовців і раціоналізація організаційних структур органів влади; реформування системи оплати праці з урахуванням принципів прозорості та мотивації до результативної діяльності.

Важливим аспектом інституційної модернізації є створення служб управління персоналом у центральних органах виконавчої влади, запровадження інтегрованої інформаційної системи управління людськими ресурсами, а також оновлення системи професійного навчання державних службовців відповідно до сучасних вимог публічного управління. Особливої уваги потребує підвищення інституційної спроможності Національного агентства України з питань державної служби, яке виступає провідним координатором і рушійною силою реформ у цій сфері. У результаті таких змін система державної служби поступово трансформується з адміністративно-бюрократичної моделі у сучасну, ефективну і результативну структуру, зорієнтовану на принципи відкритості, професіоналізму й інституційної стійкості.

Висновки до Розділу 2

Аналіз ключових етапів реформування державної служби в Україні свідчить, що цей процес є тривалим, багаторівневим і безперервним. Він охоплює як нормативно-правові зміни, так і трансформацію організаційної культури, системи управління персоналом та підходів до публічного

адміністрування. На кожному етапі розвитку простежується прагнення до формування професійної, етичної, політично нейтральної та орієнтованої на потреби громадян державної служби. Важливо, що сучасні етапи реформування дедалі більше зосереджені на запровадженні європейських стандартів публічного управління, цифровізації кадрових процесів, забезпеченні рівного доступу до служби та підвищенні прозорості прийняття рішень.

Правові засади реформування державної служби та системи управління персоналом, як її невід'ємної складової, у контексті становлення інформаційного суспільства охоплюють широкий комплекс нормативно-правових актів, спрямованих на імплементацію європейських стандартів публічної служби, підвищення професіоналізму державних кадрів і вдосконалення ефективності діяльності органів влади. Однак чинна законодавча база ще не повністю відповідає викликам цифрової доби та потребам модернізації системи публічного управління. Серед ключових проблем залишаються: низька якість надання електронних публічних послуг, недостатній рівень цифрових компетентностей державних службовців, зниження престижу державної служби, недосконалість процедур кадрового управління, а також уразливість до корупційних проявів і кіберзагроз. Усе це актуалізує потребу в оновленні правового регулювання діяльності державної служби, його адаптації до процесів цифровізації, посиленню ролі людського капіталу та розвитку цифрової культури управління. З огляду на зростаюче значення кіберпростору у функціонуванні державних інституцій, правова трансформація має бути спрямована на створення гнучкої, безпечної та ефективної системи публічного управління, орієнтованої на потреби суспільства.

Децентралізація стала одним із ключових напрямів модернізації системи публічного управління, що суттєво вплинула на кадрову політику та професіоналізацію державної служби. Вона стимулювала оновлення підходів до управління людськими ресурсами, висунула нові вимоги до

компетентностей державних службовців і керівників, зокрема щодо стратегічного мислення, цифрової грамотності, комунікаційних навичок і здатності приймати управлінські рішення в умовах автономії громад. Унаслідок цього посилилася потреба у створенні сучасних механізмів добору, підготовки, оцінювання та мотивації кадрів, а також у формуванні довгострокових кадрових стратегій, орієнтованих на розвиток людського капіталу. Водночас реформа децентралізації виявила низку проблем – кадровий дефіцит на місцях, нерівномірність професійного потенціалу регіонів, обмеженість ресурсів для навчання та розвитку службовців.

Інституційні зміни у системі державної служби є основою модернізації публічного управління, спрямованої на підвищення його ефективності, прозорості та професіоналізму. Їх реалізація передбачає формування компетентного кадрового корпусу, удосконалення системи оплати праці, запровадження сучасних механізмів управління персоналом та цифрових рішень у кадровій сфері. Важливу роль у цьому процесі відіграє Національне агентство України з питань державної служби, що забезпечує узгодженість реформ. У результаті таких перетворень державна служба поступово набуває європейських стандартів, стає більш ефективною, відкритою та орієнтованою на потреби громадян.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

3.1. Поглиблення цифровізаційних процесів на державній службі

Сучасний етап розвитку публічного управління в Україні характеризується активним впровадженням цифрових технологій, що стають ключовим інструментом підвищення ефективності діяльності органів влади та забезпечення відкритості державної служби. Цифровізація виступає не лише технічним процесом, а глибокою трансформацією управлінських підходів, організаційної культури та способів взаємодії державних службовців з громадянами. Вона спрямована на формування нової моделі державної служби, орієнтованої на результативність, прозорість та інноваційність.

Пандемія COVID-19 та повномасштабна війна в Україні стали потужними каталізаторами цифрових змін, продемонструвавши необхідність використання інформаційно-комунікаційних технологій у всіх сферах діяльності держави, зокрема в управлінні персоналом. Саме в цей період цифрові платформи та HR-технології (електронні системи управління персоналом, онлайн-навчання, автоматизоване оцінювання ефективності тощо) довели свою здатність забезпечувати безперервність роботи державних органів навіть в умовах кризи [36].

Відповідно до чинного законодавства цифровізацією є «насичення фізичного світу електронно-цифровими пристроями, засобами, системами та налагодження електронно-комунікаційного обміну між ними, що фактично уможливорює інтегральну взаємодію віртуального та фізичного, тобто створює кіберфізичний простір» [67]. Її мета полягає у досягненні цифрової трансформації існуючих та створенні нових галузей економіки, а також

трансформації сфер життєдіяльності у нові більш ефективні та сучасні [67].

Цифровізація надає значні переваги для сучасного управління. Вона не зводиться лише до впровадження новітніх технологій, а передбачає глибоку зміну організаційної культури, інтеграцію цифрових підходів у всі сфери діяльності та трансформацію управлінських процесів. Використання цифрових інструментів сприяє мінімізації витрат завдяки переходу до електронного документообігу, загальній оптимізації робочих процесів, підвищенню ефективності й продуктивності працівників. Це також забезпечує можливість прийняття рішень у реальному часі, скорочення часу й ресурсів на розробку нових проєктів, а також оперативну реакцію на зміни ринкової ситуації.

Зважаючи на вище описані переваги, поглиблення цифровізації державної служби передбачає не лише технічне оновлення, а й комплексну трансформацію управлінських процесів, комунікацій та культури взаємодії всередині органів влади. Цей процес має спрямовуватись на створення сучасного цифрового середовища, у якому державні службовці зможуть ефективно працювати, взаємодіяти між собою та надавати громадянам якісні послуги.

Одним із ключових напрямів цифровізації є розвиток електронного урядування, що представляє собою певну форму організації діяльності держави, у якій взаємодія між органами влади, громадянами та бізнесом здійснюється із застосуванням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Таке урядування здійснюється з метою створення відкритої, ефективної й орієнтованої на потреби громадян системи публічного управління.

Перевагами від впровадження електронного урядування є:

- підвищення ефективності управління, шляхом автоматизації процесів, скорочення часу на прийняття рішень;
- прозорість діяльності органів влади (наприклад, громадяни можуть відстежувати, як приймаються рішення і витрачаються бюджетні кошти);

- зручність для громадян і бізнесу (наприклад, більшість послуг доступна онлайн у будь-який час);
- зниження корупційних ризиків, оскільки відбувається мінімізація людського фактору у взаємодії із чиновниками;
- інноваційність – формування цифрової культури публічного управління [73, с. 342].

Наша держава за останні роки досягла суттєвого прогресу в розвитку електронного урядування. Визначальними подіями стали: запуск порталу та застосунку «Дія» (2020 р.); впровадження електронних послуг на національному рівні; створення Міністерства цифрової трансформації України (Мінцифри); розроблення Стратегії цифрової трансформації України 2021–2030 рр. При цьому в майбутньому очікується перехід від «електронного уряду» до «цифрового врядування» (Digital Governance), у межах якого:

- рішення прийматимуться на основі даних (data-driven policy);
- штучний інтелект і аналітика великих даних (Big Data) будуть допомагати у прогнозуванні управлінських рішень;
- всі послуги стануть «by default digital» – тобто спочатку цифровими, а не паперовими.

У результаті таких трансформаційних кроків, сьогодні Україна посідає гідні позиції в E-Government Development Index (EGDI) ООН, що свідчить про позитивну динаміку цифрових реформ.

Разом із тим, попри позитивні результати, є ряд проблем, що стримують розвиток е-урядування в нашій державі:

- 1) нерівномірний рівень цифрової грамотності населення;
- 2) недостатня підготовка державних службовців до роботи з інформаційно-комунікаційними технологіями;
- 3) технічна несумісність між інформаційними системами різних органів;
- 4) недостатній рівень кіберзахисту;
- 5) опір традиційної бюрократії змінам [73, с. 344].

Вважаємо, що для подолання цих викликів потрібне системне державне управління цифровою трансформацією, у тому числі створення єдиного координаційного центру, підвищення кваліфікації службовців та розроблення цифрових стратегій на місцевому рівні.

Не менш важливою складовою цифровізації державної служби є електронний документообіг, що загалом трактується як організаційно-технічна система, яка забезпечує процес створення, управління доступом і розповсюдження електронних документів у комп'ютерних мережах, а також забезпечує контроль над потоками документів в організації [42, с. 40].

Основна мета впровадження електронного документообігу полягає у створенні в органах влади повноцінної передової системи документообігу, управління потоками робіт, контроль виконавчої дисципліни, зокрема механізмів для виконання технологічно-інформаційних процесів опрацювання документів та організації контролю цих процесів. Інакше кажучи, заміна паперових документів на електронні документи, тим самим здійснення оптимізації діловодства та документообігу, як в середині самої організації (органу влади), так і за її межами. Такі трансформаційні зміни є міцною основою для більш оперативного, злагодженого та результативного управління державними справами й процесами місцевого самоврядування. Водночас варто зазначити, що перехід до електронного документообігу є поетапним процесом, який вимагає належного нормативно-правового регулювання, технічного та програмного забезпечення, а також високого рівня цифрової компетентності працівників органів влади.

На сьогодні різні органи влади для організації внутрішнього електронного документообігу обирають певні автоматизовані системи (програми), найпопулярніші з яких можна назвати: softXspace Government, deals, Workflow, електронний архів, ДОК ПРОФ.

Окрім того, до цифровізації державної служби можна віднести створення єдиних державних реєстрів, які виступають основою для уніфікації, систематизації та достовірного зберігання інформації про громадян,

юридичних осіб, об'єкти власності, земельні ділянки, транспортні засоби, нормативно-правові акти тощо. Такі реєстри формують інформаційну основу публічного управління, забезпечують міжвідомчу сумісність даних і дають змогу органам влади оперативно отримувати актуальну інформацію без необхідності дублювання процесів обліку чи запитів між установами. Наприклад, це: Єдиний державний демографічний реєстр (ЄДДР), Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань (ЄДР), Державний реєстр речових прав на нерухоме майно, Державний земельний кадастр (ДЗК), Єдиний державний реєстр декларацій осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, Єдиний державний реєстр судових рішень тощо.

Важливим елементом цифровізації державної служби є також налагодження взаємодії між відомчими базами даних, що передбачає інтеграцію інформаційних систем різних органів влади в єдиний державний інформаційний простір. Таке з'єднання сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів, скороченню часу на обробку запитів, мінімізації помилок і бюрократичних процедур, а також створює умови для реалізації принципу «єдиного вікна» у наданні публічних послуг громадянам і бізнесу. У свою чергу, завдяки автоматичному обміну даними між державними структурами забезпечується оперативність прийняття управлінських рішень, знижується навантаження на службовців і підвищується точність аналітичної інформації [37, с. 104].

Окремо варто виділити впровадження сучасних аналітичних платформ, зокрема таких як DataGov та Open Data Portal (data.gov.ua), які виконують стратегічну функцію у процесі формування відкритого, прозорого та підзвітного врядування. Ці ресурси забезпечують централізований доступ до масивів відкритих державних даних, дозволяють здійснювати аналіз тенденцій у суспільному розвитку, економіці, демографії, фінансах та інших сферах, а також сприяють підвищенню рівня громадського контролю за діяльністю органів влади. Відповідно використання відкритих даних дозволяє державним

службовцям ухвалювати рішення, засновані на фактах і цифровій аналітиці, а не лише на традиційних бюрократичних процедурах.

Важливим аспектом цифровізації державної служби є також застосування систем управління проєктами, хмарних сховищ, аналітичних дашбордів і CRM-систем (Customer Relationship Management), що дозволяє значно підвищити ефективність управлінських процесів, забезпечити прозорість рішень і зменшити адміністративне навантаження на працівників. Так, наприклад, використання систем управління проєктами (таких як Trello, Asana, Jira, Microsoft Project тощо) дає можливість структурувати робочі процеси, визначати пріоритети, терміни виконання та відповідальних осіб. У публічному управлінні це особливо важливо під час реалізації національних або міжвідомчих програм (наприклад, цифрових реформ, інфраструктурних чи соціальних проєктів, де потрібно чітко узгодити дії кількох органів влади) [37, с. 105].

У свою чергу, хмарні технології (такі як: Google Drive, OneDrive, Dropbox, Microsoft Azure, AWS тощо) забезпечують: централізований і безпечний доступ до документів і баз даних з будь-якого місця та пристрою; спільну роботу працівників над документами в режимі реального часу; зменшення витрат на технічне забезпечення й обслуговування серверів; захист даних завдяки резервному копіюванню та багаторівневій системі авторизації. Для державних органів влади це означає можливість оперативно обмінюватися інформацією між відомствами, підвищуючи швидкість прийняття рішень і забезпечуючи сталість роботи навіть у разі технічних чи форс-мажорних обставин.

Аналітичні дашборди представляють собою інтерактивні панелі, які відображають ключові показники діяльності державних органів у зручній візуальній формі. Вони базуються на інтеграції даних із різних джерел (реєстрів, баз, звітів) і дозволяють: моніторити ефективність політик і програм у реальному часі; виявляти тенденції, ризики та проблемні зони; підвищувати якість аналітики завдяки автоматизації обробки даних; забезпечувати

прозорість управління, оскільки частина таких дашбордів може бути доступною для громадськості. Прикладами таких систем є аналітичні панелі Міністерства цифрової трансформації, Національного агентства з питань запобігання корупції, Державної аудиторської служби, які дозволяють громадянам та аналітикам відслідковувати використання бюджетних коштів і результати діяльності органів влади.

CRM-системи є програмами, що дозволяють автоматизувати процеси взаємодії з користувачами публічних послуг. Безпосередньо ці системи: фіксують усі звернення громадян і контролюють їх обробку; забезпечують зворотний зв'язок і персоналізацію обслуговування; дозволяють формувати аналітику запитів, визначати типові проблеми та підвищувати якість послуг; інтегруються з електронними порталами, кол-центрами, чат-ботами тощо. Прикладом таких систем можна назвати інтегровані CRM-рішення, які використовуються у ЦНАПах, на платформах «Дія», е-Звернення, а також у системах управління документами всередині державних установ [37, с. 106].

На кінець хотілося б сказати і про цифровізацію кадрових процесів на державній службі через впровадження інтегрованої інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRMIS). Вона дозволяє автоматизувати процеси добору, оцінювання, ротації, підвищення кваліфікації та мотивації державних службовців. Завдяки HR-технологіям формується прозора та ефективна система управління персоналом, що ґрунтується на об'єктивних даних і аналітиці.

У цьому контексті не менш важливим напрямом є електронне навчання та розвиток цифрових компетентностей державних службовців. В умовах динамічних змін цифрового середовища державна служба потребує фахівців, здатних працювати з новими технологіями, аналітичними інструментами та цифровими платформами. У цьому контексті важливу роль відіграють онлайн-платформи підвищення кваліфікації, зокрема портал Цифрограм або Дія.Освіта, які сприяють формуванню цифрової культури в державному секторі.

Підбиваючи підсумки можна узагальнити, що поглиблення цифровізаційних процесів на державній службі: скорочує бюрократичні процедури; підвищує оперативність та точність управлінських рішень; зменшує кількість помилок; стимулює командну взаємодію між працівниками; сприяє переходу до сервісно-орієнтованої моделі публічного управління. Водночас попри всі переваги, поглиблення вищевказаних процесів стикається з низкою проблем, що унеможлиблює успішне закінчення трансформаційних процесів та забезпечення ефективності функціонування вітчизняного інституту державної служби на сучасному етапі. Це такі проблеми як:

- недостатній рівень цифрової грамотності частини державних службовців;
- відсутність єдиних технічних стандартів і сумісності між інформаційними системами;
- ризики кібербезпеки та захисту персональних даних;
- опір організаційним змінам і низька мотивація персоналу;
- обмежене фінансування цифрових проєктів у регіонах.

Для подолання цих проблем, на наш погляд, необхідні системні дії держави. Насамперед, це: розроблення стратегічних документів; підтримка інновацій; удосконалення правового поля; посилення міжвідомчої координації; повна інтеграція державних реєстрів і платформ; впровадження штучного інтелекту для аналітики рішень; розвиток «smart governance» – інтелектуального управління на основі даних; зміцнення кібербезпеки державних систем; створення цифрової культури на державній службі. Переконані, що все це у комплексі дозволить збудувати ефективну, прозору й адаптивну систему державної служби, здатну швидко реагувати на виклики сучасності й очікування громадян.

3.2. Оптимізація системи управління персоналом на державній службі

Раціонально організована система управління персоналом є запорукою продуктивної роботи організації та відіграє провідну роль у її розвитку.

Вітчизняні дослідники щодо трактування поняття «система управління персоналом», як із поняттям «управління персоналом», не можуть прийти до одностайності. Так, наприклад, В.О. Лук'янихін стверджує, що система управління персоналом у широкому розумінні «передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників і фахівців у процесі обґрунтування, вироблення, прийняття і реалізації управлінських рішень» [35, с. 33]. У свою чергу, Л.В. Балабанова та О.В. Сардак наголошують на тому, що «система управління персоналом являє собою комплекс цілей, задач і основних напрямків діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці і якості роботи» [2, с. 9]. Натомість Т.О. Погорелова та В.Г. Никифорова схиляються до думки, що така система складається із сукупності погоджених методів, засобів, процедур і програм впливу організації на працівників, що спрямовані на максимальне використання їх трудового потенціалу та організовують їх діяльність для досягнення мети організації [39, с. 47], [45, с. 129]. Цікавою є позиція Н.А. Стоянець, яка у своїй науковій праці «Методологія дослідження управління персоналом: теоретичні та наукові аспекти» пише про те, що система управління персоналом є комплексом механізмів, соціальних технологій, процесів і відносин, спрямований на вирішення трудових завдань з урахуванням об'єктивних та суб'єктивних факторів ефективності [80].

Отже, українські науковці визначають систему управління персоналом як:

- узгоджену сукупність елементів, що функціонують автономно, але об'єднані спільною метою;
- комплекс цілей, завдань і методів, спрямованих на підвищення ефективності та якості роботи працівників;
- сукупність механізмів, процедур і технологій, що забезпечують раціональне використання потенціалу персоналу;
- інтегровану систему, яка включає стратегічне планування (концепції та політики), практичну реалізацію (процеси й інструменти) та матеріально-кадрове забезпечення.

Система управління персоналом має важливе значення для створення умов, що забезпечують конкурентоспроможність і стабільний розвиток організації в довгостроковій перспективі. Вона базується на концепції управління людськими ресурсами, яка визнає необхідність інвестування в формування і розвиток працівників. Іншими словами, ця система обґрунтовує економічну доцільність витрат, пов'язаних із залученням висококваліфікованих кадрів, їх безперервним навчанням, заохоченням, підтримкою працездатності, а також створенням сприятливих умов для розкриття і реалізації їх потенціалу і здібностей. Відповідно фінансові ресурси, вкладені у персонал, розглядаються не як витрати, а як інвестиції у людський капітал – ключовий чинник отримання прибутку/результату [76, с. 263].

Система управління кадрами складається із чотирьох основних компонентів, що представлені на Рис. 3.1.

Система управління персоналом на державній службі охоплює низку взаємопов'язаних підсистем, кожна з яких виконує специфічні функції у забезпеченні ефективного використання людського потенціалу. Зокрема:

- 1) аналіз і планування персоналу – передбачає розроблення кадрової політики та стратегії, оцінку кадрового потенціалу, прогнозування потреб у працівниках і налагодження взаємодії з освітніми та кадровими установами;
- 2) підбір і добір кадрів – включає проведення конкурсних процедур, співбесід, тестувань і анкетування для визначення професійних і особистісних

якостей кандидатів;

3) оцінювання результатів діяльності – здійснюється для визначення рівня компетентності, відповідальності та ефективності виконання посадових обов'язків;

4) професійний розвиток і навчання – охоплює систему підвищення кваліфікації, перепідготовки, формування кадрового резерву та планування кар'єрного зростання;

5) атестація та ротація кадрів – спрямовані на оцінювання відповідності працівників займаним посадам і підвищення ефективності кадрової політики;

6) мотивація та оплата праці – передбачає створення справедливої та прозорої системи матеріального й морального стимулювання;

7) кадровий облік – забезпечує систематизацію даних щодо прийняття, переміщення, заохочення чи звільнення працівників, а також ведення кадрового діловодства;

8) організація трудових відносин – охоплює управління міжособистісними відносинами, попередження конфліктів, формування корпоративної культури та дотримання етичних норм;

9) забезпечення належних умов праці – включає створення безпечного, ергономічного та психологічно комфортного робочого середовища;

10) соціальний розвиток і партнерство – полягає в організації соціального забезпечення, медичного обслуговування, відпочинку та страхування працівників;

11) правове й інформаційне забезпечення – охоплює врегулювання трудових правовідносин, підготовку нормативних документів і підтримку інформаційних процесів у сфері кадрового менеджменту [16, с. 145].

У сукупності ці підсистеми формують цілісну систему управління персоналом, що забезпечує її результативність, адаптивність і стабільний розвиток державної служби.

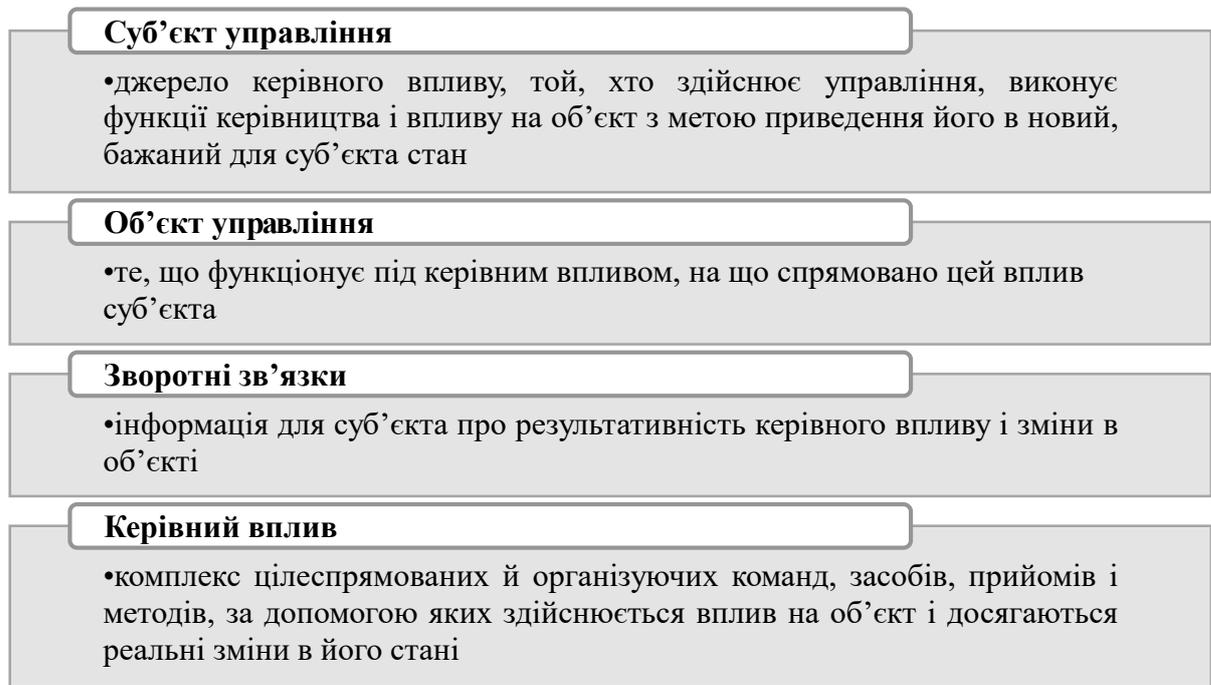


Рис. 3.1. Основні компоненти системи управління кадрами

Якщо вести мову безпосередньо про систему управління персоналом на державній службі, то вона орієнтована на створення необхідної бази забезпечення кадрами, організацію ефективного їх використання, моральний, духовний, професійний розвиток працівників, а також досягнення розумного ступеня динамічності/плинності самого персоналу. Відповідно зважаючи на вкладене до основних завдань системи управління персоналом на державній службі належить:

- забезпечення державного органу влади компетентними та професійно підготовленими кадрами;
- створення умов для раціонального й ефективного використання знань, умінь і практичного досвіду працівників;
- удосконалення механізмів оплати праці та системи стимулювання державних службовців;
- підвищення рівня задоволеності працею серед усіх категорій державних службовців;
- формування і підтримання здорового морально-психологічного клімату в колективі;

- створення умов і забезпечення можливостей для професійного розвитку та кар'єрного зростання державних службовців, а також їх заохочення до прояву ініціативи і творчої активності;
- модернізація методів оцінювання ефективності праці державних службовців, управління внутрішньою мобільністю персоналу та кар'єрним просуванням;
- участь у формуванні та реалізації організаційної стратегії державного органу влади [34, с. 40].

Враховуючи сьогоденну ситуацію із кадровим забезпеченням органів влади, існуюча система управління персоналом не виконує у повній мірі покладені на неї завдання. Насамперед, первинні потреби державних службовців не задовольняються належним чином, що зумовлює відчуття недостатньої соціальної захищеності. Адже рівень заробітної плати істотно поступається рівню оплати праці у приватних структурах, попри те, що діяльність в органах влади, особливо на деокупованих територіях, вимагає високої кваліфікації, професіоналізму, відповідальності та оперативності. Додатковим чинником є воєнні умови, які формують атмосферу нестабільності й тимчасовості зайнятості, що, у свою чергу, призводить до формального ставлення до службових обов'язків, зниження мотивації та професійного рівня працівників, а також створює відчуття безперспективності роботи у державних органах влади [76, с. 263-264].

На належне функціонування системи управління персоналом на державній службі впливають й інші проблеми, переш місце з-поміж яких займає низька престижність роботи державного службовця. Саме цей фактор сприяє переходу в інші сфери діяльності висококваліфікованих професіоналів, а молодь – не затримуватись на державній службі більше ніж на 2-3 роки (або взагалі не працювати у публічному секторі). Друге та третє місце посідають нестача кваліфікованих кадрів і низький рівень заробітної плати разом із недостатньою мотивацією. Питання ж права на повагу взагалі залишається поза увагою. У суспільній свідомості глибоко закріпився стереотип про

бездіяльність органів влади, який у сучасних умовах надзвичайно складно подолати. Це призводить до зниження довіри громадян до публічно-владних інституцій і перекладання відповідальності за кризові явища в країні на вищі органи влади. Як наслідок, державні службовці відчувають труднощі з реалізацією потреби у суспільному визнанні, що негативно позначається на їх задоволеності працею та на якості виконання ними професійних обов'язків (див. Рис. 3.2) [70, с. 9].



Рис. 3.2. Найбільш поширені проблеми управління персоналом на державній службі [70, с. 9]

Окрім цього, у більшості органів влади існує дуже багато проблем щодо формування стратегії розвитку кадрів. Досі за роки незалежності нашої країни не склався контингент «кадровиків», які працюють на сучасному рівні. Часто кадрові служби очолюють особи, які не мають спеціальної освіти. Деякі керівники живуть за «старими» поняттями і законами, персонал часто не знає про перспективи розвитку і кар'єрного просування, направленості діяльності в соціальній та стратегічній сферах. При цьому суттєвим стримуючим фактором професійного розвитку працівників є відсутність на це коштів, навіть за умови, що керівництво розуміє необхідність постійного підвищення рівня кваліфікації власних працівників.

До проблем вітчизняної системи управління персоналом на державній службі можна також віднести невідповідність роботи кадрових служб сучасним вимогам кадрової політики. Їх діяльність часто обмежується вирішенням питань прийняття та звільнення працівників, оформленням кадрової документації. В органах влади відсутні відділи, які б займались плануванням кадрових ресурсів та кар'єри державних службовців, розробкою системи підвищення рівня їх кваліфікації. Більше того, структура кадрових служб, якісний склад та рівень оплати праці їх працівників не відповідає завданням реалізації активної кадрової політики. Вважаємо, що слабка робота з кадрами – це одна з головних причин неефективності системи управління персоналом на державній службі [76, с. 264].

Окремо хотілося б підкреслити, що враховуючи те, що в Україні понад як три роки триває повномасштабна війна, залучити на державну службу здібних, професійно підготовлених кадрів стає все більш проблематично. Відповідно постає питання мотивування та стимулювання (як у фінансовому, так і у психологічному сенсі) фахівців до роботи на державній службі, сприяння комплексній самореалізації їх на робочому місці, зростання рівня їх професійної свідомості та бажання працювати в інтересах суспільства і держави, а також якісно, професійно й оперативно виконувати службові обов'язки. Вважається, що комплексне застосування вказаного впливає на внутрішній світ людини, дозволяє реалізувати працівникові його суб'єктивні, насамперед нематеріальні, потреби [30, с. 97].

Таким чином, можна стверджувати, що сучасна система управління персоналом на державній службі виявила свою недосконалість та низьку ефективність. Це призводить до високої плинності кадрів за відсутності їх якісного оновлення, зниження продуктивності праці, формування несприятливого морально-психологічного клімату в колективах, а також невдоволення громадян рівнем і своєчасністю надання публічних послуг.

Наразі в науковій літературі та у практичній діяльності розглядаються різноманітні методи, механізми і способи удосконалення системи управління

персоналом на державній службі в умовах розвитку інформаційного суспільства та дії воєнного стану, які, на наш погляд, мають бути інтегровані в єдину концепцію кадрової політики в органах державної влади. Безпосередньо це такі методи як:

1) метод декомпозиції – дозволяє поділити складні явища на більш прості (наприклад, систему управління персоналом можна поділити на підсистеми, підсистеми – на функції, функції – на процедури, а процедури – на окремі операції);

2) метод послідовної підстановки – дозволяє вивчити вплив кожного окремого чинника на формування системи управління персоналом;

3) метод порівнянь – використовується для аналізу системи управління персоналом шляхом зіставлення її з аналогічною системою в іншому органі влади, з нормативними вимогами або з попереднім станом;

4) динамічний метод – передбачає аналіз показників у часовому розрізі з вилученням випадкових коливань, щоб визначити сталі тенденції розвитку системи управління персоналом;

5) метод структуризації цілей – зосереджується на якісному й кількісному обґрунтуванні цілей управління персоналом у контексті загальних цілей державного органу влади;

6) експертно-аналітичний метод – базується на залученні фахівців для аналізу системи управління персоналом. Він дає змогу визначити напрями вдосконалення, виявити проблеми й оцінити ефективність роботи;

7) нормативний метод – передбачає використання встановлених нормативів щодо функцій з управління персоналом, чисельності працівників, типу організаційної структури, критеріїв побудови структури апарата управління органу влади тощо;

8) метод функціонально-вартісного аналізу – дозволяє обрати найбільш економічний і ефективний варіант організації управління персоналом, виявити дублювання функцій або невиконувани задачі, а також оцінити рівень централізації чи децентралізації системи управління

персоналом;

9) метод аналогій – застосовує перевірені організаційні рішення з інших подібних систем управління персоналом, що вже довели свою ефективність;

10) досвідний метод – спирається на попередній досвід як власної системи, так і інших схожих систем управління персоналом;

11) метод творчих нарад – передбачає колективне генерування ідей спеціалістами й керівниками для пошуку нових шляхів удосконалення системи управління персоналом. Такий формат сприяє народженню нових рішень через взаємне надихання учасників;

12) метод контрольних запитань – активізує процес пошуку шляхів удосконалення системи управління персоналом за допомогою чітко сформульованих запитань, що стимулюють креативне мислення [16, с. 146].

При цьому для побудови ефективної системи управління персоналом на державній службі, використовуючи вищеописані методи, необхідно здійснити низку заходів та пройти декілька етапів, а саме:

1) провести діагностику зовнішнього та внутрішнього середовища відповідного органу влади (сфера діяльності, особисті якості керівника, масштаби та напрямки роботи, стратегічні цілі, наявність фахівців з управління персоналом, кількісний і якісний склад кадрів, особливості організаційної та корпоративної культури тощо);

2) окреслити завдання служби (підрозділу) з управління персоналом відповідно до стратегії та цілей органу державної влади;

3) розробити моделі організацій і функціонування служби (підрозділу) з управління персоналом;

4) підбір і найм співробітників до служби (підрозділу) з управління персоналом;

5) інтегрувати новостворену службу (підрозділ) з управління персоналом у вже існуючу систему управління органу влади [34, с. 43].

Вважаємо, що оновлена системи управління персоналом на державній

службі в умовах розвитку інформаційного суспільства має ґрунтуватися на таких принципах як:

- фінансово-економічна доцільність;
- співрозмірність об'ємів виконаної роботи й оплати праці;
- раціональність при відборі і розстановки кадрів;
- динамічність кадрів відповідно до результатів їх праці, рівня кваліфікації, здібностей, особистих інтересів і потреб органу влади;
- відкритість та прозорість;
- інноваційність;
- адаптивність та гнучкість;
- поєднання управлінських процесів із можливостями інформаційно-комунікаційних технологій [76, с. 265].

На основі вищевикладеного пропонуємо наступні способи оптимізації системи управління кадрами в органах місцевого самоврядування в умовах в умовах розвитку інформаційного суспільства:

- застосування цілеспрямованого підходу до формування кадрового складу державної служби, що передбачає свідомий добір фахівців для заповнення вакантних посад, оптимізацію структури персоналу органів влади шляхом вивільнення надлишкових кадрів, а також регулярне й об'єктивне оцінювання результатів професійної діяльності службовців;
- удосконалення методів підбору та найму персоналу, які враховують не лише професійну кваліфікацію кандидатів, але й їх особистісні риси, наявність необхідних знань, умінь і навичок, соціально-демографічні характеристики та побутові потреби;
- організація трудової адаптації новопризначених працівників – реалізація комплексу заходів, спрямованих на швидке пристосування співробітника до нових умов роботи, соціального середовища/оточення та особливостей робочого місця;
- планування кар'єри, що передбачає системне просування по службі у межах визначеної «траєкторії», а не хаотичне кадрове переміщення;

- розроблення ефективної системи мотивації кадрів, яка має поєднувати морально-психологічні та матеріальні стимули для залучення, розвитку, реалізації потенціалу й утримання висококваліфікованих працівників, а також сприяти виявленню і розвитку прихованих у них здібностей;

- створення сприятливих умов для професійного навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, що забезпечує набуття ними необхідних знань і навичок для якісного виконання посадових обов'язків, а також, в цілому, розвиток кадрового потенціалу публічно-владних інституцій;

- впровадження командного підходу у роботі, із застосуванням психологічних методик формування «роботоздатних» колективів, інструментів профілактики професійного вигорання, а також сервісних моделей взаємодії типу «виконавець – клієнт»;

- формування якісного кадрового резерву – формування групи перспективних фахівців, які володіють відповідним потенціалом і компетентностями для подальшого займання посад в органах державної влади.

Отже, система управління персоналом на державній службі є комплексом заходів і методів, спрямованих на ефективний добір, навчання та мотивацію кадрів, підвищення їх професійної компетентності й створення сприятливого морально-психологічного клімату. Її організаційна структура залежить від специфіки діяльності органів влади, проте ключовим елементом залишаються люди – як суб'єкти, так і об'єкти управління.

На жаль, на сьогодні вітчизняна система управління персоналом на державній службі має низку недоліків: недосконале професійне навчання, відсутність чіткої системи оцінювання ефективності кадрової роботи, низький рівень мотивації та соціального захисту. Зважаючи на це, удосконалення цієї системи має передбачати оновлення механізмів добору кадрів, розвитку мотивації, формування кадрового резерву й модернізацію системи підготовки службовців. При цьому в умовах цифровізації особлива увага повинна

приділятися сучасним формам навчання та розвитку цифрових компетентностей державних службовців.

Висновки до Розділу 3

Поглиблення цифровізаційних процесів на державній службі є багатовекторним процесом, який охоплює як технологічну, так і управлінсько-організаційну складові. Його кінцева мета – формування гнучкої, ефективної, відкритої та інноваційно орієнтованої системи державної служби, здатної відповідати потребам громадян та викликам сучасного інформаційного суспільства. При цьому для успішного поглиблення цих процесів необхідно забезпечити: політичну волю та стратегічну послідовність реформ; підготовку кадрів нової генерації; розвиток інфраструктури цифрових сервісів; міжнародну інтеграцію та обмін досвідом. Україна має всі передумови, щоб стати регіональним лідером у сфері цифровізації державної служби, поєднавши технологічний прогрес із цінностями відкритого управління та сервісної держави.

Система управління персоналом у державній службі є цілісним комплексом інструментів, заходів і методів, спрямованих на професійний добір, підготовку, розвиток і мотивацію кадрів, а також на створення сприятливого морально-психологічного середовища в органах публічної влади. Її ефективність безпосередньо залежить від специфіки діяльності державних інституцій, проте центральним чинником у будь-якій моделі залишаються людські ресурси – як активні суб'єкти, що приймають управлінські рішення, так і об'єкти впливу управлінських процесів. Водночас сучасна українська система управління персоналом на державній службі потребує суттєвого вдосконалення. Серед основних проблем слід виокремити недостатню ефективність професійного навчання, відсутність комплексної

системи оцінювання результативності кадрової роботи, низький рівень мотивації, а також обмежений соціальний захист службовців. Для подолання цих викликів необхідно реалізувати модернізацію кадрової політики, зокрема через удосконалення механізмів добору персоналу, розвиток системи мотивації, формування кадрового резерву та оновлення підходів до професійної підготовки державних службовців.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено реформування державної служби в умовах децентралізації, оцінено його результати і визначено напрями подальшого розвитку державної служби. Отриманні результати у процесі дослідження дають змогу сформулювати наступні висновки і пропозиції:

1. Поняття «децентралізація» та «державна служба» займають ключове місце у категоріальному апараті науки публічного управління, оскільки відображають сутність трансформацій державності та взаємодії держави з громадянським суспільством. Водночас, у науковому середовищі відсутня єдина точка зору щодо їх визначення через багатогранність політичних і соціальних процесів і різноманіття моделей управління.

У загальному розумінні децентралізацією є процес передачі повноважень і ресурсів від центральних органів влади до місцевого самоврядування. Вона сприяє демократизації управлінської системи, розвитку громад, активній участі громадян у місцевих справах і формуванню горизонтальних зв'язків між владою та суспільством. Водночас децентралізація пов'язана з ризиками ускладнення координації, фрагментації рішень і посилення локальних елітних амбіцій. Натомість, державна служба виступає інституційним і функціональним механізмом реалізації публічної влади, забезпечуючи професійне виконання завдань, стабільність управлінських процесів та організаційну цілісність державного апарату.

Децентралізація та державна служба взаємодоповнюють одна одну – перша формує нову архітектуру державного управління, спрямовану на демократизацію та розвиток громадянського суспільства, а інша – забезпечує правову, професійну та організаційну основу для її втілення. Їх ефективна взаємодія гарантує стабільність, підвищує якість управління та довіру громадян до влади, що є запорукою сталого розвитку України як демократичної і правової держави.

2. Аналіз ключових етапів реформування державної служби в Україні свідчить, що цей процес є тривалим, багаторівневим і безперервним. Він охоплює як нормативно-правові зміни, так і трансформацію організаційної культури, системи управління персоналом та підходів до публічного адміністрування. На кожному етапі розвитку простежується прагнення до формування професійної, етичної, політично нейтральної та орієнтованої на потреби громадян державної служби. Важливо, що сучасні етапи реформування дедалі більше зосереджені на запровадженні європейських стандартів публічного управління, цифровізації кадрових процесів, забезпеченні рівного доступу до служби та підвищенні прозорості прийняття рішень. Вважаємо, що подальше вдосконалення державної служби має відбуватися через поглиблення інституційної спроможності органів влади, удосконалення системи мотивації та професійного розвитку кадрів, підвищення ролі етики та підзвітності. Це сприятиме зміцненню довіри громадян до державних інституцій і формуванню сучасної, ефективної та авторитетної державної служби, здатної забезпечити сталий розвиток України.

3. Правові засади реформування державної служби та системи управління персоналом, як її ключової складової в умовах розвитку інформаційного суспільства, охоплюють широкий спектр нормативно-правових актів, спрямованих на запровадження європейських стандартів публічної служби, підвищення професійного рівня кадрів і ефективності діяльності органів влади. Водночас чинне законодавство поки що не повною мірою відповідає викликам цифрової епохи та потребам трансформації публічного управління. Серед найгостріших проблем залишаються низька якість електронних публічних послуг, недостатній рівень цифрових компетентностей державних службовців, зниження престижу державної служби, недосконалість кадрових процедур і вразливість до корупційних та кіберризиків. Це зумовлює необхідність оновлення правового регулювання функціонування державної служби, його адаптації до процесів цифровізації та посилення ролі розвитку людського капіталу в умовах зростаючої значущості

кіберпростору у діяльності органів влади.

4. Децентралізація стала одним із ключових напрямів модернізації системи публічного управління, що суттєво вплинула на кадрову політику та професіоналізацію державної служби. Вона стимулювала оновлення підходів до управління людськими ресурсами, висунула нові вимоги до компетентностей державних службовців і керівників, зокрема щодо стратегічного мислення, цифрової грамотності, комунікаційних навичок і здатності приймати управлінські рішення в умовах автономії громад. Унаслідок цього посилилася потреба у створенні сучасних механізмів добору, підготовки, оцінювання та мотивації кадрів, а також у формуванні довгострокових кадрових стратегій, орієнтованих на розвиток людського капіталу. Водночас реформа децентралізації виявила низку проблем – кадровий дефіцит на місцях, нерівномірність професійного потенціалу регіонів, обмеженість ресурсів для навчання та розвитку службовців. Ми вважаємо, що подолання цих викликів можливе за умови узгодження єдиної державної кадрової політики з реальними потребами територіальних громад. Таким чином, децентралізація виступає не лише випробуванням для державної служби, а й потужним стимулом для її оновлення, сприяючи становленню професійної, компетентної та відповідальної системи публічної служби європейського зразка.

5. Інституційні зміни у системі державної служби є ключовим чинником підвищення ефективності публічного управління та реалізації державної політики. Їх здійснення передбачає формування професійної, добросесної та етично відповідальної служби, оптимізацію кадрового складу, вдосконалення нормативно-правового забезпечення, модернізацію системи оплати праці та професійного навчання. Особливу роль у цьому процесі відіграє підвищення спроможності Національного агентства України з питань державної служби як координатора реформ. У результаті зазначених змін державна служба поступово трансформується у сучасну, прозору та результативну систему, орієнтовану на професіоналізм і інституційну

стійкість.

6. Перспективи удосконалення державної служби в умовах децентралізації пов'язані з поглибленням цифровізації, модернізацією системи управління персоналом та підвищенням професійної компетентності державних службовців. Це передбачає розвиток цифрових компетентностей, створення інтегрованих інформаційних систем і платформ, забезпечення кібербезпеки та впровадження інноваційних технологій управління, включно зі штучним інтелектом і «smart governance». Для успішної трансформації необхідно також оновити кадрову політику: вдосконалити механізми добору та оцінювання працівників, формувати кадровий резерв, підвищувати мотивацію та соціальний захист службовців, а також застосовувати сучасні форми професійного навчання. Вважаємо, що у комплексі ці заходи сприятимуть формуванню гнучкої, прозорої та ефективної системи державної служби, здатної швидко реагувати на виклики децентралізації, забезпечувати високий рівень публічного управління та відповідати очікуванням громадян.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонова О.В. Професіоналізація державної служби України: персонал-технології в управлінні людськими ресурсами. Аспекти публічного управління. 2023. Т. 11. № 1. С. 79-85.
2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
3. Битяк Ю.П. Державна служба в Україні: проблеми становлення, розвитку та функціонування: автореф. дис. ... д-ра юрид. наук: 12.00.07; Нац. юрид. акад. України ім. Я. Мудрого. Харків, 2006. 38 с.
4. Біла-Тіунова Л.Р. Службове право України: Підручник / за ред. О.М. Стець. Одеса: Фенікс, 2022. 771 с.
5. Білик О.І., Бачинський О.-С.Я. Особливості розбудови кадрового потенціалу державної служби. Наукові перспективи. 2023. № 4 (34). С. 44-56.
6. Борденюк В.В. Децентралізація державної влади і місцеве самоврядування: поняття, суть та форми (види). Право України. 2005. № 1. С. 21-25.
7. Бориславська О.М., Заваруха І.Б., Школик А.М. А.М. та ін. Децентралізація публічної влади: досвід європейських країн та перспективи України / Центр політико-правових реформ. К., Москаленко О.М., 2012. 212 с.
8. Бризіцький М.М. Ризики децентралізації [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://decentralization.gov.ua/news/11589>.
9. Великий тлумачний словник сучасної української мови / за заг. Ред. Бусел В.Т. Київ; Ірпінь: Перун, 2005. VIII. 1728 с.
10. Воротін В.Є., Проданик В.М. Від регуляторної політики до державно-приватного партнерства в публічному секторі України. Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. 2019. № 1. С. 95-102.
11. Галай В.О. Новий погляд на систему принципів публічної служби: від формування до впровадження: Монографія. Тернопіль: ТНЕУ, 2019. 370 с.

12. Галай В.О. Формування принципів на етапах становлення і розвитку інституту державної служби України. Актуальні проблеми правознавства. 2019. № 2(18). С. 33-38.
13. Гончарук Н.Т., Прудіус Л.В. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. Аспекти публічного управління. 2018. Т. 6, № 1-2. С. 42-51.
14. Грищук А.Б. Державна служба в Україні: адміністративно-правовий вимір: Монографія. Львів: ЛДУВС, 2018. 232 с.
15. Грищук А.Б. Історіографія питання становлення і розвитку інституту державної служби в Україні. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. 2013. Вип. 3. С. 3-10.
16. Дахно І.І., Алієва-Барановська В.М. Зовнішньо-економічна діяльність. 3-тє вид. К.: «Центр учбової літератури», 2018. 356 с.
17. Державна служба в Україні: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / за заг. ред. С.В. Ківалов; Нац. ун-т «Одес. юрид. акад.». 2-ге вид., перероб. та допов. Одеса: Фенікс, 2011, 357 с.
18. Державна служба в Україні та напрями її реформування і розвитку: Аналітична записка про стан державної служби України. К., 2024. 103 с.
19. Деякі питання електронної взаємодії електронних інформаційних ресурсів: Постанова Кабінету Міністрів України від 8 вересня 2016 р. № 606 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/606-2016-%D0%BF#Text>.
20. Ємельянов В.М., Євтушенко О.Н., Андріяш В.І. Державне управління: у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях: Навч. посіб. Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2015. 336 с.
21. Звіт про результати оцінки рівня спроможності служб управління персоналом державних органів, які здійснюють підготовку та реалізацію ключових національних реформ [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi>.
22. Ібрагімова А.А. Державна політика побудови спроможних

територіальних громад в Україні: дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.04 «Міське самоврядування; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Львів. регіонал. ін-т держ. управління. Львів, 2015. 242 с.

23. Існуючі механізми співпраці органів державної влади з організаціями громадянського суспільства в контексті реалізації Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні 2016-2020. К.: Ваіте, 2016. 280 с.

24. Кодекс законів про працю України від 10 грудня 1971 р. № 322-VIII. Відомості Верховної Ради України. 1971. додаток до № 50. Ст. 375.

25. Кодекс України про адміністративні правопорушення: Закон України від 7 грудня 1984 р. № 8073-X. Відомості Верховної Ради України. 1984. додаток до № 51. Ст. 1122.

26. Колишко Р.А. Децентралізація публічної влади в унітарній державі: дис... канд. юрид. наук: 12.00.01.; Київський національний ун-т ім. Тараса Шевченка. Інститут міжнародних відносин. Київ, 2003. 258 с.

27. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141.

28. Концепція адміністративної реформи в Україні. К.: ДВПІ Міннаука, 1998. 62 с.

29. Корнієнко М.І. Міське самоврядування та «урядова вертикаль». Міське самоврядування. 1997. № 3-4. С. 37-42.

30. Кравченко М.В. Задоволення потреб державних службовців як один із чинників успішного впровадження нової управлінської ідеології. Вісник УАДУ. 2013. № 1. С. 95-101.

31. Кримінальний кодекс України: Закон України від 5 квітня 2001 р. № 2341-III. Відомості Верховної Ради України. 2001. № 25-26. Ст. 131.

32. Лазор О.Д., Лазор О.Я., Юник І.Г. Державна кадрова політика в системі публічної служби України: нормативно-правове забезпечення. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2023. Вип. 35. С. 196-206.

33. Линьов К.О. Централізація, децентралізація та нелінійність у

державному управлінню: дис... канд. наук з держ. управління: 25.00.02; Національна академія держ. управління при Президентові України. К, 2004. 196 с.

34. Лозова О.В., Демченко В.О. Система управління персоналом як важлива складова ефективного функціонування підприємства в ринкових умовах господарювання. Український журнал прикладної економіки. 2017. Том 2. № 4. С. 37-45.

35. Лук'яничін В.О. Менеджмент персоналу. Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. 592 с.

36. Маркевич К.Л. Цифровізація: переваги та шляхи подолання викликів. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Цифрова трансформація бізнесу: виклики і можливості для партнерства» (9-10 вересня 2021 р., м. Мелітополь) [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://razumkov.org.ua/statti/tsyfrovizatsiia-perevagy-ta-shliakhy-podolannia-vyklykiv>.

37. Мащенко О.В., Козаченко Ю.П. Запровадження процесу цифровізації у діяльність органів державної податкової служби. Право та державне управління. 2023. № 3. С. 101-111.

38. Моргос П. Процес децентралізації: деякі основні концепції розподілу повноважень між державним, регіональним та місцевим рівнями влади. Економічний часопис. XXI. 2006. № 5-6. С. 39-45.

39. Никифоренко В.Г. Управління персоналом: Навч. посіб. 2-ге вид., виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013 р. 275 с.

40. П'ята хвиля соціологічного дослідження серед населення України «Децентралізація та реформа місцевого самоврядування» [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/633/2020Report_UKR_ukr.pdf.

41. Пасемко Г.П., Таран О.М., Бабак Д.Е. Професіоналізм у системі публічного управління як основа розвитку персоналу публічної служби. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 42 [Електронний ресурс]. Режим

доступу:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1650/1587>.

42. Писаренко В.П. Організаційно-правові засади електронного документування в органах влади: Монографія. Полтава: ПУЕТ, 2012. 250 с.

43. Питання присвоєння рангів державних службовців та співвідношення між рангами державних службовців і рангами посадових осіб місцевого самоврядування, військовими званнями, дипломатичними рангами та іншими спеціальними званнями: Постанова Кабінету Міністрів України від 20 квітня 2016 р. № 306 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/306-2016-%D0%BF#Text>.

44. Пігуль Н.Г. Зарубіжний досвід проведення децентралізаційних реформ. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 9. С. 684-688.

45. Погорєлова Т.О. Система управління персоналом як основний елемент управління підприємством. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». 2013. № 21. С. 127-134.

46. Положення про Комісію з питань вищого корпусу державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 р. № 243 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/243-2016-%D0%BF#Text>.

47. Про військово-цивільні адміністрації: Закон України від 3 лютого 2015 р. № 141-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2015. № 13. Ст. 87.

48. Про внесення змін до деяких законів України щодо впорядкування окремих питань організації та діяльності органів місцевого самоврядування та районних державних адміністрацій: Закон України від 17 листопада 2020 р. № 1009-IX. Відомості Верховної Ради України. 2021. № 4. Ст. 31.

49. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2016. № 4. Ст. 43.

50. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 22 травня 2003 р. № 851-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 36. Ст. 275.

51. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги: Закон України від 5 жовтня 2017 р. № 2155-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2017. № 45. Ст. 400.

52. Про запобігання корупції: Закон України від 14 жовтня 2014 р. № 1700-VII. Відомості Верховної Ради України. 2014. № 49. Ст. 2056.

53. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 5 серпня 2016 р. № 158 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text>.

54. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо визначення органами державної влади та органами місцевого самоврядування потреби у професійному навчанні державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 15 жовтня 2019 р. № 188-19 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1157-19#Text>.

55. Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 1 жовтня 2014 р. № 500 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/500-2014-%D0%BF#Text>.

56. 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 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text>.

57. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 р. № 246 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text>.

58. Про затвердження Порядку проведення спеціальної перевірки стосовно осіб, які претендують на зайняття посад, які передбачають зайняття відповідального або особливо відповідального становища, та посад з підвищеним корупційним ризиком, і внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України: Постанова Кабінету Міністрів України від 25 березня 2015 р. № 171 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/171-2015-%D0%BF#Text>.

59. Про затвердження Програми розвитку державної служби на 2005–2010 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 8 червня 2004 р. № 746 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/746-2004-п#Text>.

60. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 3 березня 2016 р. № 47 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16#Text>.

61. Про захист персональних даних: Закон України від 1 червня 2010 р. № 2297-VI. Відомості Верховної Ради України. 2010. № 34. Ст. 481.

62. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 15 березня 2022 р. № 2136-IX [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>.

63. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України: Закон України від 5 жовтня 2017 р. № 2163-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2017. № 45. Ст. 403.

64. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року «Про Стратегію кібербезпеки України: Указ Президента України від 26 серпня 2021 р. № 447/2021 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447/2021#Text>.

65. Про Стратегію реформування системи державної служби в Україні: Указ Президента України від 14 квітня 2000 р. № 599/2000 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/599/2000#Text>.

66. Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 грудня 2017 р. № 974-р [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-%D1%80#Text>.

67. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text>.

68. Про утворення військових адміністрацій: Указ Президента України від 24 лютого 2022 р. № 68/2022 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/68/2022#Text>.

69. Публічна служба: Навч. посіб. / С.М. Серьогін, Н.А. Липовська, Є.І. Бородін та ін.; за заг. ред С.М. Серьогіна. 2-ге вид. Дніпро: ГРАНІ, 2019 384 с.

70. Рабей Н.Р. Напрямки ефективного використання персоналу в державних організаціях України. Науковий журнал «ЛЮГОС. Мистецтво наукової думки». 2018. №1. С. 7-11.

71. Реформа системи державного управління та місцевого самоврядування в Україні: стан, виклики, перспективи здійснення: наук. доп. /авт. кол.; за заг. ред. В.С. Куйбіди. К.: НАДУ, 2018. 180 с.

72. Сус Л.В. Проведення децентралізаційних реформ: уроки для України. Фінансові інструменти регіонального розвитку: матер. Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (28 жовтня 2016 р.). Житомир: ЖНАЕУ, 2016. С. 20-23.

73. Терела М.А. Електронне урядування і цифровий простір: напрямки розвитку в Україні. Право та державне управління. 2025. № 1. С. 340-345.

74. Тоффлер Е. Третя Хвиля / з англ. пер А. Євса. К.: Вид. дім «Всесвіт», 2000. 480 с.

75. Шульга А.А., Калитаєв В.В. Притягнення до відповідальності за скоєння корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень: теоретичні аспекти та практичне застосування. Публічне управління та регіональний розвиток, 2024, № 24, С. 368-399.

76. Шульга А.А., Сергієнко В.М. Оптимізація системи управління персоналом на державній службі в контексті розвитку інформаційного суспільства. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 18. С. 260-267.

77. Шульга А.А., Сергієнко В.М. Правові засади управління персоналом на державній службі в умовах розвитку інформаційного суспільства. Публічне управління та регіональний розвиток, 2025, № 29. С. 895-928.

78. Bevir M., Rhodes R.A.W. *Interpreting British Governance*. London and New York: Routledge, 2003. 232 p.

79. Nicolaus Martin. *Restoration of Capitalism in the USSR*. Chicago: Liberator Press, 1975 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.revolutionarydemocracy.org/archive/nicolaus.htm>.

80. Stoyanets Nataliya. *Personnel Management Research Methodology: Theoretical And Scientific Aspects*. Економіка та суспільство. 2023. № 53 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2686/2601>.

81. *The Oxford Handbook of Public Policy* / Gen. ed. Robert E. Goodin. Oxford: Oxford University Press, 2006. 983 p.

82. Wagenaar Hendrik. *Meaning in Action: Interpretation and Dialogue in Policy Analysis*. London and New York: Routledge, 2015. 339 p.

Порівняльний аналіз Кодексу законів про працю України та Закон України «Про державну службу» щодо регулювання питання управління персоналом [24], [49]

<i>Аспект регулювання</i>	<i>Кодекс законів про працю України</i>	<i>Закон України «Про державну службу»</i>
Сфера дії	Загальний нормативно-правовий акт, що регулює трудові відносини всіх працівників.	Спеціальний закон, що регулює діяльність державних службовців.
Прийняття на роботу	Укладання трудового договору, наказ про прийняття, записи до трудової книжки.	Конкурсна процедура, призначення на посаду, спеціальні вимоги до кандидатів.
Права та обов'язки	Загальні трудові права (оплата, відпочинок, охорона праці, гарантії).	Додаткові обов'язки: дотримання принципів публічної служби, політичної нейтральності, запобігання конфлікту інтересів.
Робочий час та час відпочинку	Нормальна тривалість робочого часу – 40 годин на тиждень; щорічна відпустка – 24 календарних дні.	Встановлює особливості робочого часу та відпусток для державних службовців (щорічна відпустка – 30 календарних днів + додаткові).
Оплата праці	Мінімальна зарплата, тарифна система, надбавки, премії.	Спеціальна система оплати: посадовий оклад, надбавка за вислугу років, за ранг державного службовця, премії.
Підвищення кваліфікації	Право працівника на навчання та перепідготовку.	Обов'язкове підвищення кваліфікації не рідше одного разу на три роки.
Дисциплінарна відповідальність	Догана, звільнення.	Дисциплінарні стягнення: зауваження, догана, попередження про неповну службу відповідність, звільнення.
Припинення трудових відносин	Загальні підстави (за угодою сторін, за ініціативою працівника або роботодавця тощо).	Спеціальні підстави: порушення присяги держслужбовця, несумісність із посадою, порушення вимог антикорупційного законодавства.
Захист трудових прав	Можливість звернення до суду, трудових інспекцій.	Можливість оскарження рішень керівництва у спеціальних комісіях та в суді.