

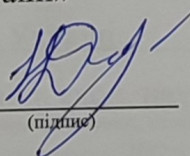
Міністерство освіти і науки України  
Криворізький національний університет  
Факультет економіки та управління бізнесом  
Кафедра обліку, оподаткування, публічного управління та адміністрування

## ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної (бакалаврської) роботи  
за спеціальністю 281 – «Публічне управління та адміністрування»

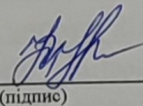
Тема роботи: «Вплив управлінських технологій на стратегію розвитку персоналу в органах публічної влади в Україні»

Виконала: студентка IV курсу,  
групи ПУА-20

  
(підпис)

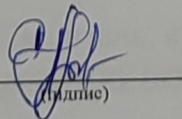
Найко Д. С.

Керівник: канд. екон. наук, доцент

  
(підпис)

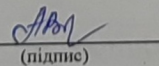
Голобородько Т.В.

Нормоконтролер, канд. екон. наук,  
доцент

  
(підпис)

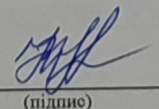
Арhipенко С.В.

Завідувач кафедри, канд. екон. наук,  
доцент

  
(підпис)

Адамовська В.С.

Гарант освітньої програми, канд.  
екон. наук, доцент

  
(підпис)

Голобородько Т.В.

Кривий Ріг  
2024 р.

Криворізький національний університет  
Факультет економіки та управління бізнесом  
Кафедра обліку, оподаткування, публічного управління та адміністрування  
Перший (бакалаврський) рівень  
Галузь знань 28 «Публічне управління та адміністрування»  
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

### **ЗАТВЕРДЖУЮ:**

Завідувач кафедри ООПУА  
канд. екон. наук, доцент Адамовська В.С.

« 22 » 02 2024 р.

### **ЗАВДАННЯ**

**на кваліфікаційну (бакалаврську) роботу студенту**

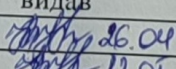
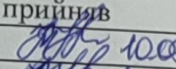
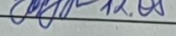
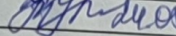
Найко Дарії Сергіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Вплив управлінських технологій на стратегію розвитку персоналу в органах публічної влади в Україні  
керівник роботи Голобородько Т.В., канд. екон. наук, доцент  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)  
затверджено наказом по КНУ від «22» лютого 2024 року № 176 с
2. Строк подання студентом роботи «13» червня 2023 року
3. Вихідні дані до роботи Положення про Національне агентство України з питань державної служби, його річні звіти, аналітичні довідки, статистичні дані.
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
  1. Сутність управлінських технологій розвитку персоналу в органах публічної влади.
  2. Аналіз нормативно-правових актів щодо розвитку персоналу в органах публічної влади в Україні.
  3. Зарубіжний досвід використання управлінських технологій розвитку персоналу в органах публічної влади.
  4. Характеристика Національного агентства України з питань державної служби.
  5. Сучасний стан використання управлінських технологій розвитку персоналу в органах публічної влади в Україні.
  6. Пропозиції щодо удосконалення стратегії розвитку персоналу в органах публічної влади в Україні.

5. Перелік графічного матеріалу: Визначення сутності поняття «технології управління персоналом»; Визначення сутності поняття «технології управління персоналом»; Зарубіжний досвід використання управлінських технологій; Стратегічні цілі НАДС; Аналіз динаміки кількості посад державних службовців за 2019-2023 рр.; Аналіз динаміки кількості працюючих державних службовців за 2019-2023 рр.; Аналіз динаміки кількості вакантних посад державної служби за 2019-2023 рр.; Розподіл відповідей респондентів; Рекомендації щодо удосконалення стратегії розвитку персоналу в органах публічної влади в Україні.

#### 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Голобородько Т.В., доцент	 26.04	 10.04
Розділ 2	Голобородько Т.В., доцент	 12.05	 24.05

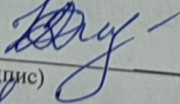
#### 7. Календарний план:

№ з/п	Етапи роботи	Термін виконання	Примітки
1.	Співбесіда зі студентом за тематикою роботи, видача переліку рекомендованої нормативної, інструктивної бази та учбової літератури	22.02.2024	Виконано
2.	Збір матеріалів до кваліфікаційної (випускної) роботи	23.02 – 10.05.2024	Виконано
3.	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної (випускної) роботи	15.04 – 25.04.2024	Виконано
4.	Підготовка I розділу кваліфікаційної (випускної) роботи та подання його консультанту	26.04 – 24.10.05.2024	Виконано
5.	Підготовка II розділу кваліфікаційної (випускної) роботи та подання його консультанту	12.05 – 24.05.2024	Виконано
6.	Підготовка вступної частини	01.06.2024	Виконано
7.	Перевірка роботи керівником та доопрацювання роботи студентом	02.06. – 10.06.2024	Виконано
8.	Отримання відгуку керівника	14.06.2024	Виконано
9.	Попередній захист роботи	07.06.2024	Виконано
10.	Захист роботи	18.06.2024	Виконано

Дата видачі завдання «22» лютого 2024 р.

Здобувач вищої освіти

(підпис)



Найко Д.С.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)



Голобородько Т.В.

(прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

РЕФЕРАТ .....	4
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ .....	5
ВСТУП .....	6
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	8
1.1 Сутність управлінських технологій розвитку персоналу в органах публічної влади.....	8
1.2 Аналіз нормативно–правових актів щодо розвитку персоналу в органах публічної влади в Україні.....	19
1.3 Зарубіжний досвід використання управлінських технологій розвитку персоналу в органах публічної влади .....	33
2 ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА СТРАТЕГІЮ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ.....	44
2.1 Характеристика НАДС .....	44
2.2 Сучасний стан використання управлінських технологій розвитку персоналу в органах публічної влади в Україні.....	55
2.3 Пропозиції щодо удосконалення стратегії розвитку персоналу в органах публічної влади в Україні .....	77
ВИСНОВКИ.....	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	88
ДОДАТКИ.....	99

Криворізький національний університет  
Факультет економіки та управління бізнесом  
Кафедра обліку, оподаткування, публічного управління та  
адміністрування

## РЕФЕРАТ

на кваліфікаційну (випускную) роботу на тему:  
**Вплив управлінських технологій на стратегію розвитку персоналу в  
органах публічної влади в Україні**

ВР: 98 сторінок, 16 таблиць, 23 рисунки, 75 джерел, 4 додатки.

**Об'єкт дослідження** – процес використання управлінських технологій в органах публічної влади в Україні.

**Предмет дослідження** – механізм використання управлінських технологій в органах публічної влади в Україні.

**Метою роботи** є визначення впливу управлінських технологій на стратегію розвитку персоналу в органах публічної влади в Україні.

**Методи дослідження:** аналіз та синтез наукової літератури, нормативно-правових актів, порівняльний аналіз зарубіжного досвіду, а також статистичні методи для оцінки сучасного стану використання управлінських технологій розвитку персоналу в органах публічної влади в Україні.

У рамках роботи було досліджено сутність управлінських технологій розвитку персоналу в органах публічної влади, проведено аналіз нормативно-правових актів щодо розвитку персоналу в органах публічної влади в Україні, вивчено зарубіжний досвід використання управлінських технологій розвитку персоналу, охарактеризовано діяльність Національного агентства України з питань державної служби, оцінено сучасний стан використання управлінських технологій розвитку персоналу в органах публічної влади в Україні, а також розроблено пропозиції щодо удосконалення стратегії розвитку персоналу в органах публічної влади в Україні.

**Ключові слова:** управлінські технології; стратегія розвитку персоналу; органи публічної влади; кадрова політика; професійний розвиток; державна служба; кращі управлінські практики.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ,  
СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ВРУ – Верховна рада України;

дод. – додаток;

ДС – державна служба;

ЗУ – Закон України;

КМУ – Кабінет Міністрів України;

МДА – місцеві державні адміністрації;

НАДС – Національне агентство України з питань державної служби;

ОМС – органи місцевого самоврядування;

ПС – публічна служба;

ПУ – публічне управління;

ПУА – публічне управління та адміністрування;

р. – рік;

рис. – рисунок;

рр. – роки;

с. – сторінка;

СОП – система оплати праці;

табл. – таблиця;

УП – управління персоналом;

УТ – управлінські технології.

## ВСТУП

Актуальність дослідження впливу управлінських технологій на стратегію розвитку персоналу в органах публічної влади в Україні обумовлена сучасними вимогами до ефективного публічного управління. В умовах постійних змін, цифрової трансформації та зростаючих очікувань громадян щодо якості публічних послуг, здатність державних органів оперативно та ефективно реагувати на виклики залежить від рівня професійної підготовки та розвитку їхнього персоналу. Управлінські технології, впроваджені в органах публічної влади, є ключовими для створення гнучкої та ефективної кадрової політики.

Важливість аналізу нормативно–правової бази розвитку персоналу в органах публічної влади в Україні полягає в необхідності відповідності сучасним стандартам і вимогам.

Дослідження зарубіжного досвіду використання управлінських технологій розвитку персоналу в органах публічної влади та кращих вітчизняних управлінських практик дозволить визначити успішні моделі та методики, які можуть бути адаптовані в Україні. Порівняння з іноземними практиками надасть можливість виявити прогалини в українській системі та запровадити ефективні інструменти для їх подолання.

Нарешті, актуальність даного дослідження підкріплюється необхідністю постійного вдосконалення стратегії розвитку персоналу в органах публічної влади в Україні. В умовах динамічних змін як на національному, так і на глобальному рівнях, стратегічне планування та реалізація ефективної кадрової політики є запорукою успішного функціонування державного апарату. Висновки та пропозиції цього дослідження сприятимуть створенню сучасної та ефективної системи управління персоналом в українських органах публічної влади, особливо в контексті війни Росії проти України, яка поставила перед державними органами нові виклики та вимоги. У цих умовах розвиток та адаптація управлінських технологій є критично важливими для забезпечення стабільного функціонування державного апарату та підтримки національної безпеки.

Питання використання управлінських технологій в органах публічної влади досліджували такі науковці, як: Волик В. С. [3], Дейнега Х. М. [8], Книш П. В. [17], Ліпенцев А. В. [21], Гошовська В. А, Даниленко Л. І., Ларіна Н. Б., Орлів М. С. [24] Міляєва В. Р. [26], Орлів М. С. [30; 31] Толкованов В. [72] та інші.

Об'єкт дослідження – процес використання управлінських технологій в органах публічної влади в Україні.

Предмет дослідження – механізм використання управлінських технологій в органах публічної влади в Україні.

Метою роботи є визначення впливу управлінських технологій на стратегію розвитку персоналу в органах публічної влади в Україні.

Завдання роботи:

1. Дослідити сутність управлінських технологій розвитку персоналу в органах публічної влади.
2. Провести аналіз нормативно–правових актів щодо розвитку персоналу в органах публічної влади в Україні.
3. Вивчити зарубіжний досвід використання управлінських технологій розвитку персоналу в органах публічної влади.
4. Охарактеризувати діяльність Національного агентства України з питань державної служби.
5. Оцінити сучасний стан використання управлінських технологій розвитку персоналу в органах публічної влади в Україні.
6. Розробити пропозиції щодо удосконалення стратегії розвитку персоналу в органах публічної влади в Україні.

Для написання роботи було використано комплекс методів дослідження, включаючи аналіз та синтез наукової літератури, нормативно–правових актів, порівняльний аналіз зарубіжного досвіду, а також статистичні методи для оцінки сучасного стану використання управлінських технологій розвитку персоналу в органах публічної влади в Україні.

Інформаційною база – наукові статті та монографії, нормативно–правові акти, офіційні звіти та документи державних органів, зокрема НАДС.



# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

## 1.1 Сутність та значення управлінських технологій для розвитку персоналу в органах публічної влади

Динамічний розвиток України на сучасному етапі супроводжується низкою особливостей у сфері державного управління, які зумовлені як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. Ці зміни роблять вкрай актуальною потребу впровадження більш ефективних та результативних методів управління.

Забезпечення довгострокової ефективності та результативності системи державного управління потребує пошуку та застосування інноваційних управлінських технологій.

Важливо чітко усвідомлювати, що публічна влада – це управлінська діяльність на загальнодержавному та регіональному рівнях. Її головна мета – задоволення потреб суспільства через систему органів управління, що діє на основі чинного законодавства. Ця діяльність спрямована на досягнення суспільно значущих цілей, які визначаються стратегією розвитку країни. Отже, вдосконалення державного управління в Україні – це не просто завдання, а й вимога часу, від якої залежить подальший розвиток та процвітання держави.

Публічна влада – це управлінська діяльність, яка здійснюється на загальнодержавному та регіональному рівнях. Її головною метою є задоволення потреб суспільства через систему органів управління, що діють на основі чинного законодавства. Ця діяльність спрямована на досягнення суспільно значущих цілей, які визначаються стратегією розвитку країни.

Функціонування публічної влади ґрунтується на взаємодії двох систем: керуючої та керованої. Керуюча система, представлена органами влади, впливає на керовану (суспільство) за допомогою управлінських рішень та методів. Це

забезпечує виконання щоденних операцій, координацію роботи всіх структур, контроль за виконанням завдань та задоволення соціальних потреб громадян.

Ознаки публічної влади мають під собою:

- вплив на поведінку людей: публічна влада має право встановлювати правила та норми, що регулюють поведінку людей у суспільстві;
- авторитетність: рішення публічної влади ґрунтуються на законній силі та мають обов'язковий характер для виконання;
- монополія на ухвалення рішень: лише публічна влада має право приймати рішення з питань, що стосуються суспільства в цілому;
- забезпечення необхідними ресурсами: публічна влада має доступ до ресурсів, необхідних для виконання своїх функцій, таких як бюджетні кошти, матеріально–технічна база, інформаційні ресурси;
- офіційність: діяльність публічної влади здійснюється в офіційній формі, з дотриманням встановлених процедур;
- автономність: публічна влада діє самостійно, незалежно від впливу інших суб'єктів;
- нормативне регулювання суспільних відносин: публічна влада встановлює норми та правила, що регулюють суспільні відносини.

Форми публічної влади поділяються на державну владу та муніципальну.

Державне управління здійснюється через мережу органів, що забезпечують стабільність та розвиток суспільства загалом. Муніципальна влада здійснює свою діяльність в інтересах територіальних громад через органи самоврядування, включаючи функції політичної, виконавчо–розпорядчої та контрольно–наглядової діяльності. А також управління муніципальним майном та надання послуг у різних сферах.

Головна відмінність між державною та муніципальною владою проявляється в рівні вирішення питань. Державна влада вирішує проблеми загальнодержавного рівня, тоді як муніципальна влада зосереджує свою увагу на локальних потребах на місцях [70].

Впровадження сучасних технологій управління в систему державного

управління має на меті ефективно вирішення системних проблем розвитку держави та суспільства. Їхнє цільове завдання – створити сприятливі умови для життя людей шляхом системного підходу до вирішення проблем розвитку держави та суспільства. Головною метою впровадження сучасних технологій управління в Україні є оптимізація та раціоналізація управлінського процесу. Що включає в себе зниження витрат на управління, підвищення ефективності управлінських заходів, покращення якості надання публічних послуг, підвищення прозорості та підзвітності влади, а відтак – збільшення довіри громадян до влади. [17].

Таким чином, поняття «технологія управління» включає у себе усі формалізовані знання про процес управління, встановлюючи вимоги до кваліфікації управлінського персоналу та описуючи методи отримання та перетворення вхідної інформації про зовнішнє середовище та об'єкт управління в управлінські впливи для досягнення цілей підприємства. Для чіткого визначення управлінських технологій та їхньої відмінності від інших понять слід узагальнити їхні основні характеристики.

За У. Явасом [56], суть технології управління полягає у тому, що вона представляє собою процес, який характеризується такими ознаками. (рис 1.1).



Рисунок 1.1 – Характерні ознаки процесу управлінських технологій

Джерело: побудовано за [75]

Крім вищезгаданих характеристик, у науковій, управлінській і виробничій літературі висвітлюються інші аспекти технологій, такі як:

1) подільність – можливість розбити будь-яку технологію на внутрішньо пов'язані між собою етапи, фази;

2) чіткість виконання включених до неї процедур і операцій – це ключовий фактор для досягнення результатів, які відповідають поставленій меті.

В.І. Пирогов, С.К. Зав'ялов та Г.Р. Мукушев розглядають [33] також значущі характеристики управлінських технологій, включаючи розподіл єдиного трудового процесу на етапи, фази, стадії або процедури; забезпечення координації й синхронізації окремих етапів, стадій або процедур; однозначність виконання процедур і операцій; спрямованість на досягнення ефективності технологічного процесу, а саме на забезпечення високої якості управління

Згідно з дослідженнями В.Ф. Комарова, управлінським технологіям притаманні такі ознаки, як розбиття трудового процесу на чіткі етапи та фази; суворе дотримання встановлених процедур; синхронізація всіх етапів та процедур; спрямованість на досягнення конкретного результату; регламентуючий характер, що передбачає чітке визначення правил та норм; унікальність, обумовлена залежністю технології від системи цінностей, цілей та кваліфікації суб'єкта управління; прив'язка управлінських процедур до конкретних календарних термінів.

О.П. Третьякова додає, що, так як у будь-якій технології, управлінська технологія має базуватися на природі та закономірностях функціонування об'єкта управління. Вона пропонує доповнити перелік ознак, запропонований В.Ф. Комаровим, такими характеристиками: інтелектуальний характер продукції або послуг, що створюються за допомогою даної технології; використання як формальних, так і неформальних інструментів впливу на персонал та контрагентів; можливість взаємозамінності та паралельного застосування інструментів впливу щодо одного об'єкта; залежність технологій від національного та регіонального менталітету, а також від якості людських ресурсів компанії; варіативність технології залежно від досягнутих результатів;

зростання ролі соціально–психологічних методів впливу в структурі інструментів, що застосовуються в рамках технології; інтерактивний характер, що передбачає активну взаємодію суб'єкта та об'єкта управління.

М.М. Новикова та Л.О. Мажник виділяють ряд ознак технології, включаючи проектування та організацію процесу, двосторонній характер взаємозв'язаної діяльності. В їхньому розумінні, у практичній діяльності технологія виступає як регламентуючий засіб, вказуючи, що і як потрібно робити та скільки часу і ресурсів потрібно для досягнення результату чи мети.

Суть управлінських технологій, за В.А. Вербом та О.М. Гребешковою, полягає у розподіленні управлінського процесу на етапи, стадії та процедури, що сприяє впровадженню технологій управління, а також досягненню синергетичного ефекту завдяки комплексному та системному підходу до виконання операцій та процедур при жорсткій регламентації управлінських дій усіх посадових осіб.

Загалом, ці характеристики враховані у визначенні, пропонованому раніше, за винятком координації та синхронізації управлінських процедур, виділених В.І. Пироговим, С.К. Зав'яловим, Г.Р. Мукушевим та В.Ф. Комаровим. Крім того, пропонується доповнити перелік ознак управлінських технологій вибором доцільних інструментів та методів управління у конкретних ситуаціях, що враховують особливості функцій управління.

Управлінський процес включає в себе різноманітні функції, такі як збір та аналіз інформації, планування, організація та мотивація, облік, контроль, аналіз та регулювання. Кожна з цих функцій може бути реалізована за допомогою різних управлінських процедур, для яких використовується відповідний інструментарій. Наприклад, для аналітичної функції можна використовувати такі технології, як контролінг, збалансована система показників та бенчмаркінг. У кожній з цих технологій є свої власні інструменти: у контролінгу це може бути АВС–аналіз, PEST–аналіз та функціонально–вартісний аналіз; у збалансованій системі показників – аналіз відстрочених та випереджальних показників за підсистемами «фінанси», «клієнти», «внутрішні бізнес–процеси», «розвиток

персоналу», а у бенчмаркінгу – аналіз відхилень та конкурентний аналіз. Для досягнення ефективності управлінського процесу в рамках певної технології важливо обирати найбільш відповідні та ефективні інструменти в залежності від ситуації.

Таким чином, необхідно розширити зазначене вище поняття технології управління за допомогою характеристик координації управлінських процедур і вибору найбільш відповідних інструментів і методів управління. Згідно з цим визначенням, технологія управління розглядається як цілісна, організована та взаємодіюча система управлінських процедур, що реалізуються у межах функцій управління і визначаються вибором найбільш відповідних інструментів і методів управління. Представлене визначення послужить основою для класифікації, а в подальшому – для вибору та практичного використання управлінських технологій у різних галузях економіки [75].

Технологія виконує своє головне завдання – впровадження раціональних методів виконання операцій, не лише шляхом визначення певних підходів, але й через встановлення, які методи необхідно застосовувати для конкретних операцій. Основними елементами технології управління є вимоги до кваліфікації персоналу та методи раціонального перетворення вихідної інформації в управлінські дії.

Розглянемо класифікацію технологій (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Класифікація управлінських технологій

Рівень управління	Класифікація за ознакою	Опис
За рівнями управління	Стратегічні	Орієнтовані на довгострокове планування та досягнення стратегічних цілей
	Тактичні	Забезпечують реалізацію середньострокових планів та адаптацію до змін
	Оперативні	Спрямовані на вирішення поточних завдань та оперативне управління

Рівень управління	Класифікація за ознакою	Опис
За функціональною ознакою	Планування	Використовуються для визначення цілей, завдань та шляхів їх досягнення
	Організація	Забезпечують структурування процесів та ресурсів
	Мотивація	Сприяють стимулюванню працівників до виконання завдань
	Контроль	Забезпечують моніторинг та оцінку виконання поставлених завдань
За застосовуваними методами	Традиційні	Базуються на класичних підходах до управління
	Інноваційні	Використовують сучасні інструменти та підходи
За галузевою спрямованістю	Виробничі	Орієнтовані на управління виробничими процесами
	Фінансові	Спрямовані на управління фінансами організації
	Маркетингові	Забезпечують управління маркетинговими активностями
	Інформаційні	Орієнтовані на управління інформаційними потоками та ІТ-інфраструктурою

Суттєвий вплив на ефективність виконання повноважень виконавчої влади та втілення державних запитів і управлінських рішень мають працівники органів місцевого самоврядування, адже вони є ключовою ланкою в системі управління.

Процес управління можна подати у вигляді технологічної моделі (рис. 1.2).

Завдяки цій моделі описуються ключові елементи управлінського процесу, що слугує відправною точкою для визначення пріоритетних напрямків подальших досліджень. Для цього необхідно чітко окреслити структуру процесу управління, виділивши його основні операції. Наступним кроком стане розробка комплексу методів управління, оптимально підібраних для кожної виділеної операції. Завершальним етапом стане визначення вимог щодо кваліфікації управлінського персоналу.

Виконання зазначених завдань дозволить створити ґрунтовні методичні підходи до технології управління.



Рисунок 1.2 – Технологічна модель процесу управління

На основі проведеного теоретичного дослідження ми можемо зробити певні висновки (рис. 1.3).

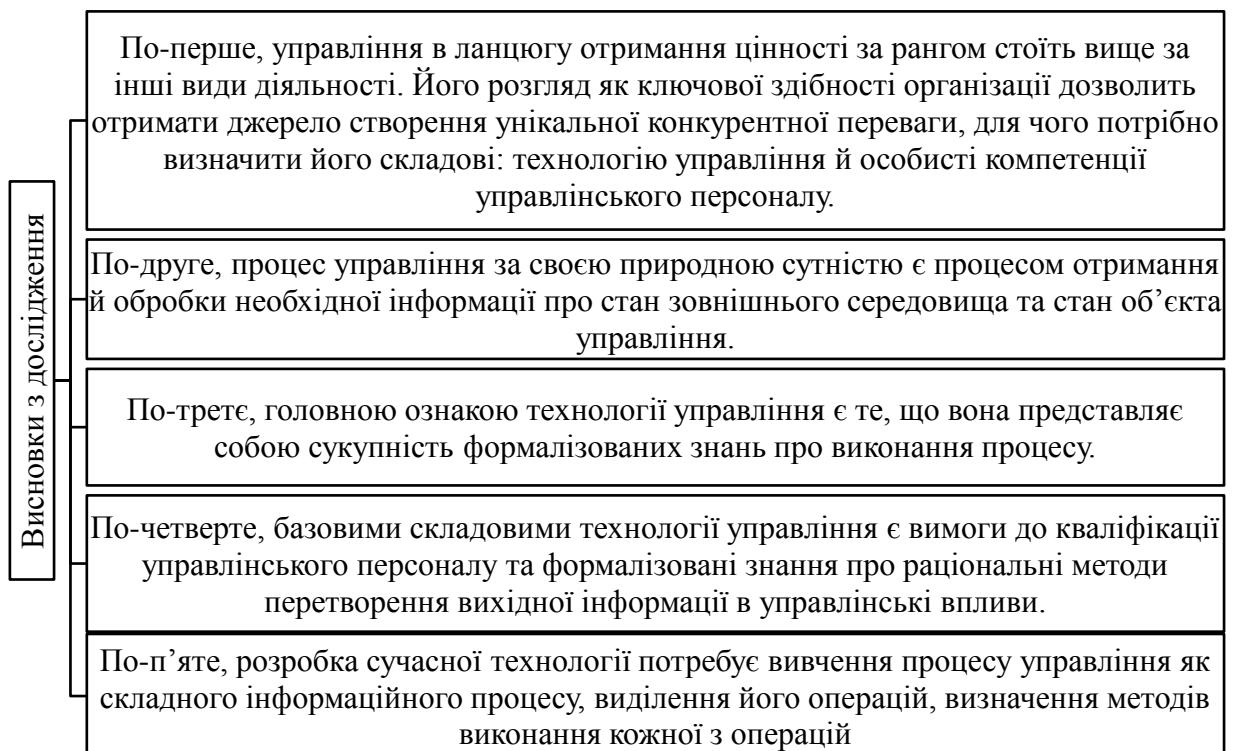


Рисунок 1.3 – Висновки за результатами теоретичного дослідження

Джерело: побудовано за [18].



Нижче представлено опис трендів розвитку технологій управління персоналом у контексті підфункцій управління (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Підходи до формування екосистеми управління персоналом

Тренди розвитку системи управління персоналом	Підхід при формуванні екосистеми управління персоналом
Стратегічне планування робочої сили	Місія організації; місія кожної цільової групи робочої сили; зміст роботи кожного працівника
Пошук і підбір персоналу	Відповідно місії, змісту, талантам персоналу
Навчання та розвиток	Компетенції та навички на майбутнє. Розвиток навчання на робочому місці, змішане навчання за допомогою сучасних інформаційних технологій
Управління ефективністю	Моніторинг та контроль показників діяльності кожного працівника за допомогою сучасних інформаційних систем
Визнання та винагорода	Прозора екосистема мотивації, матеріального та морального стимулювання
Кар'єрний розвиток та лідерство	Активна робота з кожним працівником, виявлення талантів, лідерських здібностей; оцінювання досвіду, формування індивідуальних кар'єрних траєкторій.
Використання сучасних інформаційних технологій	Автоматизація рутинних операцій; застосування штучного інтелекту, сучасних хмарних комунікацій для роботи з персоналом.

Джерело:[7, с. 117]

Для досягнення високого рівня технологічності система управління персоналом має відповідати представленим нижче критеріям (рис. 1.4).

Розглянемо визначення поняття «технології управління персоналом» (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Визначення сутності поняття «технології управління персоналом»

№ з/п	Автор	Визначення
1.	. Цимбалюк С. О. [74, с. 3]	це сукупність методичних засобів, прийомів і процедур здійснення процесів підбору, наймання та використання персоналу в організації, розроблених відповідно до поставлених цілей і завдань, економічно обґрунтованих, належно структурованих і регламентованих
2.	Лихолобов Е. А. [20]	розуміється як хронологічно упорядкована сукупність дій або впливів на персонал підприємства або його окремі групи, яка спрямована на забезпечення балансу інтересів, прагнень і мотивів працівників підприємства та цілей діяльності підприємства.
3.	Сочинська–Сибірцева І. М. [67]	це сукупність методів, способів та прийомів впливу на персонал в процесі його найму, використання, розвитку та звільнення
4.	Благуляк В., Мисик Б. [13]	Технологія управління – поєднання, послідовність, взаємозв'язок організаційних, інформаційних, розрахунково–обчислювальних та інших операцій і процедур у процесі здійснення управлінської функції.

№ з/п	Автор	Визначення
5.	Пересунько В.І [32]	Технологія управління персоналом – впорядкована сукупність методів та інструментів впливу на діяльність персоналу, необхідних для здійснення функцій управління.



Рисунок 1.4 – Вимоги до системи управління персоналом

Джерело: побудовано за [74, с. 5–6]

Управління персоналом – це комплексна система методів, спрямованих на ефективне оперування кадровими ресурсами організації. Її діяльність охоплює всі аспекти роботи з кадрами: від пошуку та найму до звільнення. Мета УП –

знайти оптимальний баланс між інтересами працівників та цілями організації, забезпечивши при цьому високу продуктивність праці та раціональне використання ресурсів.

В органах державної влади УП набуває особливої ваги. Від кваліфікації, досвіду та мотивації державних службовців залежить ефективність роботи всієї системи держуправління. Тому комплекс методів та інструментів УП в ОДВ має бути чітко структурований, спрямований на досягнення стратегічних цілей держави та відповідати очікуванням суспільства.

В сучасних динамічних умовах успіх організацій багато в чому визначається їхніми кадрами. Тому на перший план виходить не лише УП, але й створення сприятливих умов для розкриття та розвитку талантів. HR-фахівці повинні постійно вдосконалювати свою роботу, використовуючи новітні методи та підходи до рекрутингу, адаптації, навчання, оцінки, мотивації та розвитку кар'єри персоналу. У своїй роботі вони мають орієнтуватися на такі ключові аспекти взаємодії з персоналом, як навчання та розвиток, рекрутинг та адаптація, розвиток лідерських якостей, оцінка ефективності, визнання та винагорода, управління кар'єрою, а також інші робочі процеси, пов'язані з персоналом.

Таким чином, модерні методи управління персоналом ґрунтуються на комплексній стратегії розвитку організації, що інтегрує HR- та IT-складові. Це забезпечує ефективне впровадження сучасних технологій на всіх етапах роботи компанії, сприяючи її динамічному зростанню, стійкому розвитку та підвищенню інвестиційної привабливості. Завдяки узгодженим HR- та IT-стратегіям, організація може створити умови для постійного професійного розвитку кожного співробітника, що, в свою чергу, веде до розкриття його потенціалу та зростання його особистої ефективності. [7, с. 117].

Отже, на сучасному етапі розвитку Української держави в сфері державного управління відзначаються значні зміни, спричинені як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. Це підкреслює необхідність впровадження ефективних управлінських технологій, які можуть забезпечити довгострокову ефективність та результативність державного управління. Публічна влада

виконує управлінські функції на загальнодержавному та регіональному рівнях, спрямовані на задоволення потреб суспільства, виконуючи роль координації, контролю та забезпечення соціальних потреб громадян. Основна відмінність між державною та муніципальною владою полягає в масштабі та рівні вирішення питань: державна влада фокусується на загальнодержавних проблемах, тоді як муніципальна зосереджується на місцевих потребах.

Сучасні управлінські технології мають на меті оптимізацію та раціоналізацію управлінського процесу через зниження витрат, підвищення ефективності управлінських заходів та створення сприятливих умов для життєдіяльності суспільства. Технології управління включають формалізовані знання та методи перетворення інформації про зовнішнє середовище та об'єкт управління в управлінські впливи для досягнення цілей організації. Вони характеризуються подільністю на етапи, синхронізацією процедур, цільовою спрямованістю та використанням відповідних інструментів управління. Ефективність процесу управління залежить від вибору достеменних інструментів та методів, які підходять до конкретних ситуацій. Управлінські технології в органах публічної влади повинні забезпечувати ефективне управління персоналом, сприяти розвитку компетенцій та створювати умови для досягнення високої якості управління.

## 1.2 Аналіз нормативно–правових актів щодо управління розвитком персоналу в органах публічної влади в Україні

В Додатку А представлено перелік основних нормативно–правових актів щодо управління розвитком персоналу в органах публічної влади.

Розглянемо Закон України Про державну службу [37] в частині використання управлінських технологій.

Державна служба – це публічна, професійна, політично нейтральна діяльність, спрямована на виконання завдань і функцій держави, включаючи:

- аналіз державної політики на національному, галузевому та регіональному рівнях, підготовку пропозицій щодо її формування, розробку та експертизу проектів програм, концепцій, стратегій, законів та інших нормативно–правових актів, а також міжнародних договорів;
- забезпечення реалізації державної політики, виконання національних, галузевих і регіональних програм, а також законів та інших нормативно–правових актів;
- забезпечення надання доступних і якісних адміністративних послуг;
- здійснення державного нагляду та контролю за дотриманням законодавства;
- управління державними фінансовими ресурсами, майном та контроль за їх використанням;
- управління персоналом державних органів;
- виконання інших повноважень державного органу, передбачених законодавством.

Державний службовець – це громадянин України, який обіймає посаду в органі державної влади чи іншому державному органі, його апараті (секретаріаті), отримує зарплату з державного бюджету та виконує повноваження, безпосередньо пов'язані з завданнями і функціями цього органу, дотримуючись принципів державної служби.

Вимоги до осіб, які претендують на вступ на державну службу, включають як загальні, так і спеціальні вимоги, що стосуються їхньої професійної компетентності. Особа, яка претендує на посаду державної служби, повинна відповідати певним загальним вимогам залежно від категорії посади. Для посад категорії «А» це включає загальний стаж роботи не менше семи років, досвід роботи на відповідних посадах державної служби або керівних посадах у відповідній сфері не менше трьох років, а також вільне володіння державною мовою і іноземною мовою, яка є однією з офіційних мов Ради Європи. Для посад категорії «Б» в залежності від юрисдикції та типу органу вимагається досвід роботи на відповідних посадах від одного до двох років і вільне володіння

державною мовою. Для посад категорії «В» достатньо мати вищу освіту ступеня не нижче молодшого бакалавра або бакалавра та вільне володіння державною мовою.

Спеціальні вимоги для посад категорій «Б» і «В» визначаються суб'єктом призначення з урахуванням рекомендацій, затверджених центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізацію державної політики у сфері державної служби. Особи, які претендують на посади категорії «А», повинні відповідати типовим вимогам, включаючи спеціальні, затверджені Кабінетом Міністрів України. Крім того, спеціальні вимоги можуть бути визначені у контракті про проходження державної служби, якщо такий укладається, відповідно до порядку, передбаченого Кабінетом Міністрів України.

Для добору осіб, здатних професійно виконувати посадові обов'язки, проводиться конкурс на зайняття посади державної служби відповідно до Порядку проведення конкурсу, затвердженого Кабінетом Міністрів України. Конкурс проводиться на зайняття вакантної посади державної служби, на посаду для заміщення тимчасово відсутнього державного службовця, а також на посади, звільнення яких відбудеться відповідно до законодавства. Зокрема, для посад категорії «А» конкурс може бути оголошено не раніше ніж за два місяці до закінчення строку призначення.

Конкурс проводиться з урахуванням рівня професійних компетентностей, особистих якостей і досягнень кандидатів. Особливості проведення конкурсу для посад в органах судової влади визначаються окремим законом. Порядок проведення конкурсу охоплює умови його проведення, вимоги щодо оприлюднення інформації про вакантні посади, склад та повноваження конкурсної комісії, порядок розгляду заяв кандидатів, етапи та методи оцінювання.

На посади, пов'язані з державними таємницями, мобілізаційною підготовкою, обороною та національною безпекою, може проводитися закритий конкурс. У разі реорганізації або ліквідації державного органу переведення

державного службовця на рівнозначну або нижчу посаду може здійснюватися без конкурсу. Під час передачі повноважень від державного органу до органу місцевого самоврядування переведення також здійснюється без конкурсу, якщо службовець відповідає кваліфікаційним вимогам і був прийнятий на службу за результатами конкурсу.

На посаду державної служби призначається особа, яка стала переможцем конкурсу. Суб'єкт призначення ухвалює рішення про призначення після співбесіди з кандидатом та підписання контракту про проходження державної служби (якщо контракт укладається). Це рішення має бути прийнято не пізніше ніж через п'ять календарних днів після отримання результатів спеціальної перевірки, проведеної згідно з законодавством у сфері запобігання корупції.

Прийняття на державну службу, просування по кар'єрних сходах державних службовців, а також вирішення інших питань, пов'язаних зі службою, здійснюються зважаючи на категорії посад державної служби та рангів державних службовців, які є видами спеціальних звань, які їм присвоюються.

Просування державного службовця по службі відбувається беручи до уваги його професійні навички шляхом зайняття вищої посади за результатами конкурсу відповідно до цього Закону.

Варто зазначити, що професійне просування державного службовця не здійснюється протягом періоду застосування до нього дисциплінарного стягнення.

Результати службової діяльності державних службовців щороку оцінюються з метою визначення якості виконання завдань та розгляду питань щодо преміювання та кар'єрного росту. Ця оцінка базується на показниках ефективності, результативності, та дотримання етичних стандартів, вимог законодавства, а також на виконанні індивідуальних програм розвитку та контрактів про проходження служби.

Оцінювання проводиться безпосереднім керівником державного службовця та керівником його підрозділу, при цьому для службовців категорій «Б» і «В» та для «А» – суб'єктом призначення.

Державним службовцям надаються можливості для підвищення рівня їх професійної кваліфікації через постійне професійне навчання. Це навчання фінансується за рахунок державного бюджету та інших джерел, що не заборонені законодавством. Процес професійного навчання включає систему підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації, яка проводиться відповідно до встановленого законом порядку у навчальних закладах та організаціях, які мають відповідні повноваження.

Положення про цю систему, включаючи науково–методичне забезпечення, затверджується Кабінетом Міністрів України за пропозицією центрального органу виконавчої влади, що відповідає за формування та реалізацію державної політики у цій сфері. Керівник державної служби забезпечує організацію цього навчання, включаючи можливість закупівлі послуг для підвищення кваліфікації службовців.

Держава має забезпечити адекватну оплату праці державних службовців для виконання ними своїх обов'язків на професійному рівні та стимулювання їх результативної, ефективної та чесної праці. Оплата праці державних службовців складається з різних компонентів, таких як посадовий оклад, надбавки за вислугу років, за рангом, а також можливих премій.

Премії можуть встановлюватися для державних службовців на основі результатів їхньої роботи та річного оцінювання службової діяльності. Фонд оплати праці формується з коштів державного бюджету та інших джерел, таких як програми допомоги від Європейського Союзу та міжнародних організацій.

Надбавка за вислугу років на державній службі обмежується до 50% посадового окладу і залежить від тривалості роботи. Розмір надбавки за ранг визначається під час затвердження схеми посадових окладів.

Компенсація за додаткове навантаження може виплачуватися державним службовцям за виконання обов'язків тимчасово відсутнього колеги або за виконання обов'язків за вакантною посадою. Розмір цієї компенсації обчислюється відповідно до посадового окладу.

Премії призначаються в межах встановленого фонду преміювання та



залежать від результатів роботи, особистого внеску та визначаються керівником державної служби. Фонд преміювання складає 20% від загального фонду посадових окладів і залежить від економії фонду оплати праці.

Заохочення державних службовців за їхню діяльність може включати подяки, грамоти, надання почесних звань, відзнак та нагород, встановлення рангів та присвоєння державних нагород. Ці заходи застосовуються відповідно до категорії посади службовця та рішень керівництва. Проте, заохочення не може бути надано під час дисциплінарних стягнень.

Щодо соціального та побутового забезпечення, державні службовці можуть мати доступ до службового житла та матеріальної допомоги для вирішення особистих питань. Умови і розміри цих пільг визначаються відповідними рішеннями Кабінету Міністрів України.

Крім того, керівник державної служби зобов'язаний створювати безпечне та здорове робоче середовище для службовців, забезпечуючи їм необхідну інформацію, адекватні робочі приміщення та обладнання для виконання їхніх обов'язків.

Робочий час державних службовців становить 40 годин на тиждень і включає п'ятиденний робочий тиждень з двома вихідними днями. Однак, за згодою керівника служби, може бути встановлено неповний робочий день або тиждень. У такому разі, оплата праці проводиться пропорційно відпрацьованому часу. Крім того, для виконання невідкладних завдань державні службовці можуть працювати поза звичайним робочим графіком. Щорічно державним службовцям надається основна оплачувана відпустка тривалістю 30 календарних днів, з можливістю отримання додаткових відпусток за довгочасну роботу або інші обставини. Порядок надання цих відпусток визначається урядом.

Забороняється залучати певні категорії осіб до роботи поза встановленою тривалістю робочого дня без їхньої згоди, також у вихідні, святкові та неробочі дні, а також у нічний час. Відпочинок після перевищення робочого часу має бути відповідно компенсований. Крім того, державним службовцям можуть надаватися відпустки за різними підставами, такими як навчання, участь у

виборчому процесі тощо. Ці відпустки надаються згідно з вимогами законодавства.

Розглянемо стратегію реформування державного управління України 2022–2025 роки [69] в частині управління персоналом.

Мета цього напрямку Стратегії полягає в подальшій розбудові професійної, добросчесної та політично нейтральної державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, спрямованої на захист інтересів громадян. Закон України Про державну службу відповідає європейським стандартам та націлений на вирішення основних питань державної служби, проте окремі його положення потребують значного удосконалення. Для ефективної реалізації цього закону необхідні консолідовані зусилля всіх органів державної влади, спрямовані, перш за все, на підвищення рівня довіри громадян до державної служби.

Важливою складовою належного державного управління є розвиток професійної служби в органах місцевого самоврядування. Для встановлення нових правових та організаційних засад цієї служби як професійної та політично неупередженої, що сприяє благу держави та громадянам, а також гарантує реалізацію громадянських прав, потрібне суттєве оновлення законодавства щодо служби в органах місцевого самоврядування, а також його гармонізація з правовими нормами про державну службу.

На майбутнє планується прийняття нової редакції Закону України Про службу, для того щоб створити правові передумови (рис. 1.5)

Актуальність реформування системи оплати праці державних службовців обумовлюється прагненням підвищити престиж держави та її конкурентоспроможність на ринку праці. Ця реформа має на меті створити умови для залучення та утримання на державній службі найкваліфікованіших фахівців, що, в свою чергу, сприятиме ефективному виконанню державних функцій та досягненню стратегічних цілей країни. (рис. 1.6).

В рамках реформи буде проведено аналіз існуючої системи оплати праці, порівняння її з системами оплати праці в інших державних органах та приватному секторі. За результатами аналізу буде розроблено нову систему, яка

буде ґрунтуватися на принципах прозорості, справедливості та мотивації.



Рисунок 1.5 – Правові передумови, які плануються в новій редакції Закону України Про державну службу

Джерело: побудовано за [69, с. 12]

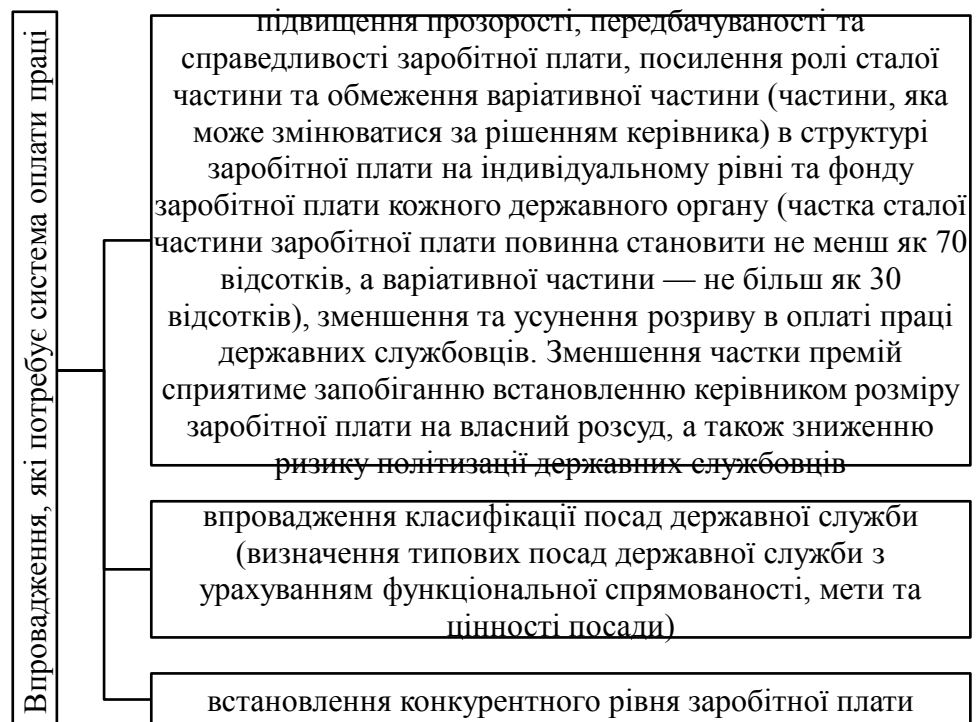


Рисунок 1.6– Впровадження, які потребує система оплати праці

Джерело: побудовано за [69, с. 12]

Успішне реформування системи оплати праці державних службовців потребує постійного фінансування, яке може бути забезпечено за рахунок залучення додаткових джерел фінансування. Це передбачає не лише впровадження реформи оплати праці, але й оптимізацію роботи державного управління та скорочення штатів працівників.

Інформація про ефективність та чисельність персоналу в органах державного управління є обмеженою, що ускладнює визначення шляхів оптимізації штатів. Для поліпшення ситуації передбачено впровадження інтегрованої інформаційної системи управління кадрами, яка має забезпечити оперативний моніторинг кількості працівників та оплати праці.

Процес впровадження цієї системи вже почато в центральних органах виконавчої влади, але потребує прискорення. Для підвищення рівня довіри до державної служби важливо забезпечити рівні можливості для всіх кандидатів та підвищити якість відбору кваліфікованих фахівців.

Однією з ключових передумов успішного розвитку державної служби є забезпечення моральної бездоганності серед державних службовців. Планується продовжити розробку та впровадження сучасних інструментів, спрямованих на зменшення ризиків, пов'язаних з недоброчесною поведінкою державних службовців та зловживанням службовим становищем (рис. 1.7)

Підвищення якості професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування є важливим аспектом модернізації державного управління. Однак існуюча система формування та розміщення державного замовлення на підготовку та підвищення кваліфікації працює неефективно, що гальмує розвиток ринку освітніх послуг у цій сфері. Брак оперативного задоволення поточних навчальних потреб та недостатність планування ресурсів на підвищення кваліфікації призводять до зниження доступності навчання за державним замовленням.



Рисунок 1.7 – Складові забезпечення доброчесності державних службовців

Джерело: побудовано за [73, с. 13]

Багато державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування не можуть отримати необхідну підвищену кваліфікацію через недоліки у системі. Зміст професійного навчання також не завжди відповідає сучасним вимогам та потребам. Тому важливо розглянути створення нового закладу освіти — вищої школи публічного управління, яка могла б ефективно вирішувати ці завдання.

Окрім цього, важливо розглянути створення механізмів мотивації для залучення державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування до постійного професійного розвитку та освіти.

Одним з важливих викликів стає створення сучасної системи професійного навчання, яка була б цілісною, мобільною та гнучкою, при цьому маючи

розвинуту інфраструктуру, відповідний ресурсний потенціал, а також ефективне управління (рис. 1.8).

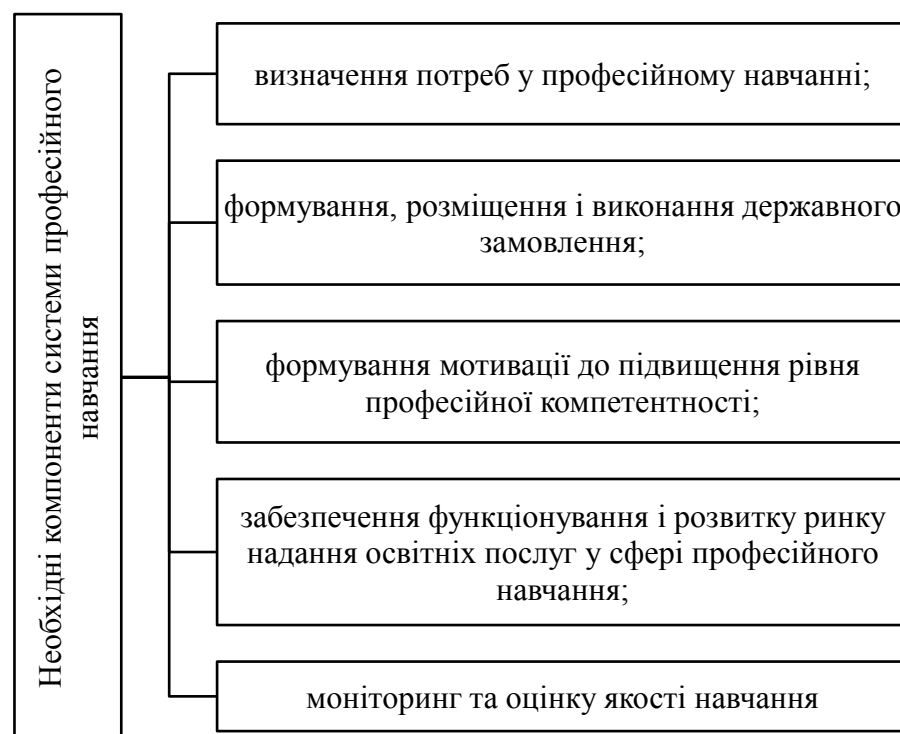


Рисунок 1.8 – Необхідні компоненти системи професійного навчання

Джерело: побудовано за [73, с. 15]

Успіх реформи значною мірою залежить від якості управління людськими ресурсами в державних органах, яке має забезпечувати сучасні, ефективні та дієві служби управління персоналом. Для цього необхідно впроваджувати сучасні методи та інструменти управління персоналом, розвивати організаційну та управлінську культуру.

Розглянемо завдання з реалізації необхідного нам напряму Стратегії (табл 1.4).

Таблиця 1.4 – Завдання з реалізації напряму професійної публічної служби та управління персоналом в Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки

Завдання	Критерії
Щодо конкурсу та відбору	Оновлення процедури відбору в частині удосконалення оцінювання компетентностей кандидата, застосування дистанційного оцінювання і забезпечення дотримання принципів недискримінації та рівного

Завдання	Критерії
	<p>доступу під час проходження конкурсу кандидатами незалежно від їх статі, етнічного та соціального походження, наявності інвалідності тощо;</p> <p>Модернізація роботи Комісії з питань вищого корпусу державної служби з метою її професіоналізації, а також забезпечення рівного представництва жінок і чоловіків у її складі;</p> <p>Запровадження формування кадрового резерву на посади державної служби (із забезпеченням рівних прав та можливостей для жінок і чоловіків) із числа кандидатів, які мають відкладене право на зайняття посади та можуть бути призначеними на рівнозначну або нижчу посаду державної служби у цьому або іншому державному органі;</p> <p>Розроблення критеріїв та надання можливості кар'єрного просування, зокрема на посади вищої категорії, державних службовців, які отримали відмінну оцінку за результатами щорічного оцінювання службової діяльності;</p> <p>Мотивування до участі у конкурсах на зайняття посад державної служби категорії «А» жінок з урахуванням їх компетентності, здобутків та досягнень;</p> <p>Розроблення та реалізація політики щодо забезпечення збалансованого представництва жінок та чоловіків на різних посадах державної служби;</p> <p>Створення можливостей для стажування з метою залучення на державну службу молодих висококваліфікованих фахівців;</p> <p>Популяризація державної служби.</p>
Щодо мотивації та оплати праці	<p>Запровадження класифікації посад державної служби, у тому числі із забезпеченням інтеграції посад фахівців, залучених до роботи в державних органах у рамках здійснення заходів з реформи державного управління, до загальної системи оплати праці;</p> <p>Проведення комплексної реформи системи оплати праці, що передбачає збільшення сталої частини, обмеження варіативної частини на основі чітких критеріїв, зменшення складових у структурі оплати праці, усунення причин для розривів в оплаті праці, наближення розміру оплати праці державних службовців до рівня показників розміру заробітної плати на посадах аналогічного рівня складності та відповідальності у приватному секторі;</p> <p>Забезпечення недопущення зменшення рівня оплати праці державних службовців, зокрема фахівців, залучених до роботи в державних органах у рамках здійснення заходів з реформи державного управління.</p>
Щодо спроможності управління персоналом та організаційної культури	<p>Впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах (HRMIS), яка, зокрема, дасть змогу збирати та аналізувати кількісні та якісні показники щодо представленості жінок та чоловіків на різних посадах державної служби;</p> <p>Проведення аналізу потреб державного органу в забезпеченні необхідною кількістю державних службовців потрібної кваліфікації для розв'язання стратегічних завдань;</p> <p>Запровадження рамок компетентностей для різних професійних груп на державній службі відповідно до каталогу типових посад державної служби та критеріїв віднесення до таких посад;</p> <p>Посилення гарантій щодо запобігання необґрунтованим звільненням державних службовців;</p>

Завдання	Критерії
	<p>Впровадження програми постійного професійного розвитку для працівників служб управління персоналом щодо сучасних практик та інструментів управління персоналом;</p> <p>Забезпечення розвитку і підтримки організаційної та управлінської культури, етичної поведінки на державній службі, орієнтованості на співробітництво, досягнення результатів та людиноцентричність;</p> <p>Розроблення та впровадження професійних програм адаптації державних службовців.</p>
<p>Щодо професійного розвитку та управління результативністю</p>	<p>Проведення незалежного огляду системи підготовки державних службовців та підготовка пропозицій щодо її розвитку;</p> <p>Забезпечення розроблення та впровадження програм підвищення кваліфікації державних службовців з питань проектного менеджменту, стратегічного планування, управління та європейської інтеграції;</p> <p>Забезпечення формування гендерної компетентності державних службовців шляхом включення гендерного компонента в програми підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців;</p> <p>Забезпечення впровадження програми підвищення кваліфікації для державних службовців, які займають посади державної служби категорій «А» та «Б», з питань управління персоналом та управління результативністю, а також для працівників служб управління персоналом;</p> <p>Удосконалення процедур та інструментів оцінки результативності службової діяльності державних службовців, її узгодження з процесами стратегічного планування і звітування;</p> <p>Створення рівних можливостей для закладів освіти у сфері підвищення кваліфікації державних службовців незалежно від форми власності;</p> <p>Удосконалення механізму формування, розміщення та виконання державного замовлення на підготовку і підвищення кваліфікації державних службовців шляхом впровадження відкритої, прозорої системи розміщення державного замовлення з використанням функціональних можливостей веб-порталу управління знаннями у сфері професійного навчання.</p>
<p>Щодо врегулювання питань служби в органах місцевого самоврядування</p>	<p>Забезпечення ефективного управління службою в органах місцевого самоврядування відповідно до Європейської хартії місцевого самоврядування.</p>

Джерело: побудовано за [73, с. 15–17]

Прогрес у досягненні запланованих результатів буде визначатися за індикаторами, які представлені нижче (табл 1.5). Регулярний моніторинг індикаторів дозволить нам оцінювати ефективність реалізації проекту та приймати обґрунтовані управлінські рішення.



Таблиця 1.5 – Прогрес у досягненні запланованих результатів завдань з реалізації напряму професійної публічної служби та управління персоналом в Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки

Індикатори	Базове значення	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Середня кількість кандидатів на посади державної служби	3	10	12	13	15
Плинність кадрів на посадах державної служби категорії «А», відсотків	18	17	15	13	10
Плинність кадрів на посадах державної служби категорії «Б», «В», відсотків	25	20	15	13	10
Частка посад державної служби, щодо яких запроваджено систему оплати праці на основі класифікації посад, відсотків загальної кількості посад, на які поширюються єдині умови оплати праці		1	70	75	90
Частка державних органів, у яких запроваджено інформаційну систему управління людськими ресурсами в державних органах, відсотків	0,5	25	50	65	80
Частка державних службовців, які підвищили кваліфікацію, відсотків загальної кількості державних службовців	49	55	60	65	70
Частка видатків державних органів на підвищення кваліфікації державних службовців апарату, відсотків фонду оплати праці	До 1	1	1,5	1,75	2

Отже, перепідготовка та підвищення кваліфікації службовців ДС відбуваються за рахунок професійного навчання, що представлено підготовкою, підвищенням кваліфікації, стажуванням, самоосвітою. Ці напрями мають відповідне нормативно–правове регулювання.

Важливим фактором успішного професійного навчання держслужбовців є його мотивація. Для цього необхідно створити умови, які б стимулювали держслужбовців до постійного самовдосконалення та розвитку своїх професійних компетенцій.

Щоб краще розуміти в якому векторі рухатися нашій країні, пропоную

перейти до розгляду зарубіжного досвіду управлінських технологій.

### 1.3 Зарубіжний досвід використання управлінських технологій у публічному управлінні

Реформа державного управління в Україні визначена як один із найважливіших пріоритетів. Це зумовлено двома ключовими факторами: по-перше, це відповідає на запит суспільства на ефективне, підзвітне та прозоре управління державою. По-друге, Україна зобов'язана провести цю реформу згідно з Угодою про асоціацію з ЄС.

Результати досліджень українських науковців та авторитетних міжнародних аналітичних організацій свідчать про те, що в сфері управління персоналом вітчизняна державна служба значно відстає як від ефективних приватних компаній, так і від публічних служб розвинених країн світу [21]. Тому потрібно розібрати зарубіжний досвід використання управлінських технологій у публічному управлінні, для того щоб мати розуміння в яких векторах рухатися нашій країні в реформації системи.

В останнє десятиліття в розвинених країнах, таких як Франція, Німеччина, Великобританія, США, Канада та інші, активно обговорюється та запроваджується компетентнісний підхід до управління людськими ресурсами на державній службі. Це робиться з метою підвищення результативності роботи державних органів. Адже саме від рівня знань, кваліфікації, навичок застосування знань на практиці та здатності до постійного саморозвитку державних службовців залежить ефективність реалізації державних рішень і соціальних програм [3].

Існує декілька поширених моделей компетенцій, що використовуються в зарубіжній практиці управління людськими ресурсами. Серед них: Модель SHL, Модель S. Whiddett & S. Hooleyforde, Модель Society for Human Resource Management та Модель КК «Корпоративні фінансові технології» (табл 1.6).

Кожна з цих моделей має свої особливості та переваги, тому вибір моделі

компетенцій залежить від конкретних потреб та цілей організації.

Таблиця 1.6 – Зарубіжні моделі компетенцій в управлінні людськими ресурсами

Модель компетенцій	Компетентності
Модель SHL	Міжнародні стандарти управління – фахівець, менеджер, керівник групи. Модель виділяє такі типи компетентностей: – підприємницькі якості (бізнес, інноваційність і творчий підхід, рішучість, стратегія); – якості керівника (лідерство, планування та організація, орієнтація на якість, переконливість в спілкуванні); – професійні якості (спеціальні знання, аналіз і рішення проблем, усна і письмова комунікація); – особисті якості (міжособистісне розуміння, гнучкість, стійкість, особиста мотивація).
Модель S. Whiddett & S. Hooleyforde	– розвиток бізнесу (особистий розвиток, генерування й обґрунтування ідей); – досягнення результатів (планування, чіткість менеджменту, постановка цілей); – аналіз – робота з інформацією (аналіз і прийняття рішень); – управління людськими ресурсами (робота в команді, вплив, управління відносинами).
Модель Society for Human Resource Management	– знання бізнесу; – персональна дієздатність; – стратегічний внесок; – практичні навички управління людськими ресурсами; – володіння технологіями.
Модель КК «Корпоративні фінансові технології»	– системне мислення; – прийняття рішень, віднесених до компетенції; – орієнтація на результат; – аналітичні здібності; – креативність; – гнучкість, швидка та адекватна реакція; – здібності до навчання; – організаторські здібності; – делегування повноважень; – вміння керувати часом; – вміння управляти проектами; – вміння працювати в команді; – вплив, вміння переконувати, відстоювати думку; – вміння слухати інших, приймати зворотний зв'язок; – навички проведення презентацій та переговорів; – здатність ретранслювати знання та навички; – орієнтованість на клієнта.

Джерело: побудовано за [3 с. 441–442]

Для керівників у сфері державної служби країн Європи визначено сім компетентностей (рис 1.9).

Важливим аспектом вивчення зарубіжного досвіду є аналіз методів кадрового забезпечення публічної служби. Це стосується як підготовки кадрів на основі прозорих конкурсних процедур, так і практики професійної адаптації та просування державних службовців. Також цікавим є досвід зарубіжних країн у сфері оцінювання діяльності та мотивації працівників державних та муніципальних органів.

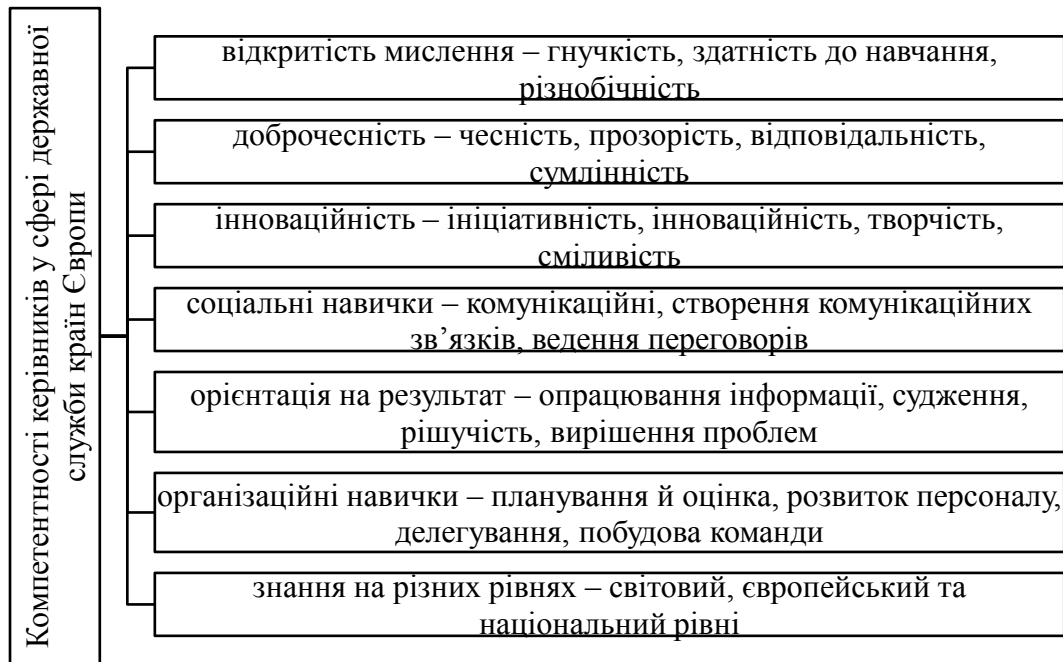


Рисунок 1.9 – Компетентності керівників у сфері державної служби країн Європи

Джерело: побудовано за [86, с. 442]

Запровадження принципів рівного доступу та відкритого конкурсного відбору на посади в публічній службі стало ключовим фактором формування прозорої та ефективної системи державного управління в багатьох країнах світу. Зарубіжні уряди активно впроваджують на публічній службі методи роботи, характерні для приватного сектору, такі як: командна робота в процесі прийняття рішень, чітка система оцінювання результатів роботи, оптимізація структури управління та запровадження диференційованої системи матеріального стимулювання, що залежить від складності та обсягу виконуваних завдань.

В американській моделі компетенцій державних службовців чітко

визначено набір якостей, якими повинні володіти всі керівники державних установ, незалежно від посади та характеру роботи. Ці якості розділені на групи, відповідно до рівня керівної посади. З просуванням по службі та обійманням більш високих посад, сфера компетенції розширюється. Ця модель використовується в державних органах США для покращення добору, розстановки та результативності роботи керівних кадрів.

Розробка моделі компетентності керівників – це лише один із напрямків удосконалення управління персоналом в органах державної влади США. Особливу увагу приділено керівникам вищого рангу, які входять до групи вищих чиновників, що слугує сполучною ланкою між політичними лідерами та державними службовцями. Для цієї групи виділено п'ять ключових сфер компетенції, які складають основу їх професіоналізму. Кожна з цих сфер має набір ключових характеристик, що визначають професійну діяльність. Модель компетенції вищих керівників США називається «Ядро кваліфікації вищих керівників» і включає такі складові:

- стратегічне бачення;
- управління людськими ресурсами;
- розробка та оцінка програм;
- планування та управління ресурсами;
- представлення інтересів організації та взаємодія.

Кожен кандидат на високу посаду повинен відповідати цій моделі. Моделі компетентності керівників слугують основою для формування освітніх програм та стандартів у системі безперервної освіти державних службовців США [3].

Вступ на державну службу в США передбачає трьохетапний іспит. Перший етап представляє собою перевірку на загальну ерудицію кандидата в галузі історії, державного устрою, економіки, географії, права та міжнародних відносин. На другому етапі оцінюється володіння англійською мовою, зокрема, вміння чітко та лаконічно висловлювати свої думки. Третій етап орієнтований на визначення професійних якостей, комунікативних здібностей та вміння діяти в різних ситуаціях.

Конкурсне заміщення посад, просування по службі на основі результатів іспитів та щорічна атестація мотивують державних і муніципальних службовців США постійно вдосконалювати свої професійні навички. В країні немає єдиного центру підготовки кадрів для державної служби. Навчанням фахівців для роботи у вищих органах влади займаються різні навчальні заклади, такі як Школа державного управління ім. Дж. Кеннеді Гарвардського університету, Вища школа державної служби ім. Р. Вагнера Нью-Йоркського університету, Школа міських і державних справ Техаського університету в Арлінгтоні та інші. Підвищення кваліфікації керівників державних органів середньої та вищої ланок забезпечують Вашингтонський інститут управління, Інститут державної політики, Професійний інститут державної політики та Американська асоціація управління [14].

В Польщі розроблено кваліфікаційний стандарт для п'яти груп посад державної служби, який визначає необхідні компетенції для кожної категорії. Цей стандарт охоплює загальні компетенції, такі як робота з клієнтами, адаптація до змін, наполегливість, організація роботи, ефективне спілкування, вирішення проблем та стійкість до стресів.

Для вищих керівників (перша група) стандарт вимагає таких додаткових компетенцій, як лідерство, здатність керувати іншими, вирішувати проблеми та приймати управлінські рішення. Керівники середньої ланки (друга група) повинні володіти здатністю керувати іншими, приймати управлінські рішення та організовувати роботу підлеглих. Координатори (третья група) повинні мати навички керування, вирішення проблем та організації роботи. Фахівці (четверта група) мають вміти організовувати свою роботу, працювати з клієнтами та адаптуватися до змін. Допоміжні посади (п'ята група) потребують навичок роботи з клієнтами, адаптації до змін та вирішення проблем.

Цей кваліфікаційний стандарт слугує орієнтиром для відбору та розвитку державних службовців у Польщі, забезпечуючи відповідність їхніх навичок та знань вимогам конкретних посад [3].

Національна школа державного управління (KSAP) відіграє ключову роль

у системі підготовки державних службовців у Польщі. Програми навчання KSAP тривають 1,5 роки, а випускники, які успішно завершили курс, гарантовано працевлаштовуються в органах влади. Їм необхідно відпрацювати в цих органах не менше п'яти років.

Важливо зазначити, що підготовка кадрів для державної служби в Польщі здійснюється не лише KSAP. Існують також недержавні Вищі школи державного управління, які пропонують власні програми навчання [14].

В Німеччині оцінювання державних службовців ґрунтується на системі компетенцій, які охоплюють широкий спектр якостей. До них належать: знання за спеціальністю, вміння працювати в команді, якість виконання роботи, прагнення до високих результатів, мотивація, здатність приймати рішення, комунікабельність, готовність до роботи, постановка цілей, самостійність, здатність до оцінки, стратегічне планування, економічне мислення, делегування завдань, гнучкість, відстоювання власної думки, організаторські здібності, відповідальність, сприйняття інновацій, творчий підхід, надійність, лояльність, навички ведення переговорів та впевненість у собі. Ця система компетенцій використовується для періодичної оцінки державних службовців, що дозволяє їм вдосконалювати свої навички та знання, а також сприяє загальному підвищенню якості роботи в державному секторі [86].

У Німеччині система кар'єрного та професійного зростання державних службовців чітко структурована та охоплює всі етапи: від базової підготовки до курсів перепідготовки та підвищення кваліфікації. Федеральна академія державного управління МВС Німеччини відіграє ключову роль у цій системі, надаючи послуги з підвищення кваліфікації для 8 федеральних органів влади, навчання новопризначених державних службовців, а також розвитку навичок вищих керівних кадрів. Крім того, Академія надає консультації з питань добору, оцінювання та кар'єрного просування персоналу. Важливу роль у підготовці державних службовців також відіграють Федеральна вища школа державного й муніципального управління та відповідні земельні вищі школи [14].

У Франції система підготовки держслужбовців чітко структурована та

продумана. На вершині цієї системи знаходиться Національна школа управління, де навчають майбутніх топ-чиновників. Випускники цієї школи гарантовано отримують посаду відповідної категорії, а кращі з них, згідно з рейтингом, мають право самостійно обирати місце роботи.

Наступним щаблем є Національний інститут територіальних студій, який готує кадри для муніципальної служби. Державних управлінців середньої ланки навчають у п'яти регіональних інститутах державного управління. Такий підхід мотивує держслужбовців здобувати профільну освіту, адже чітка система кар'єрного зростання гарантує їм просування по службі.

Окрім чіткої структури освіти, у Франції діє система мотивації через кар'єрне зростання. Практично одразу після вступу на держслужбу чиновник має чітке уявлення про своє професійне майбутнє. Система «таблиці на просування» дозволяє держслужбовцям планувати кар'єру, адже запис до неї здійснюється залежно від їхньої роботи та результатів внутрішніх конкурсів. Завдяки цій системі французькі держслужбовці знають, що їхні зусилля не марні, а прагнення до самовдосконалення буде винагороджене [14].

Насичений ринок праці та жорстка конкуренція за кваліфікованих працівників роблять обдарованих та продуктивних людей здатних до швидкого навчання та адаптації до змін, а також володіючих унікальними вміннями, знаннями та навичками в своїй галузі, ще більш цінними. Цей фактор призвів до появи терміну "війна за таланти", який став початком нового напрямку в управлінні персоналом – управління талантами, або ж талант-менеджменту [21].

Давоський маніфест 2020 року підкреслює важливість розкриття талантів працівників. Маніфест, опублікований 2 грудня 2019 року, описує орієнтири для зміни моделі роботи організацій, включаючи державні установи. Він закликає до гідного ставлення до людей, поваги до різноманітності, постійного вдосконалення умов праці та добробуту співробітників, а також сприяння їхньому постійному розвитку. Це передбачає інноваційні підходи, підвищення рівня емоційної залученості та розвиток талантів в організаціях.

З огляду на це, виникає потреба глибше розуміти сутність таланту та



талановитого працівника, а також виокремити управління талантами як окремий напрям не лише в бізнес–сфері, але й розробити концепцію з управління талантами для її практичного застосування в органах публічної влади [21].

Термін "управління талантами" вперше був введений у професійний та науковий обіг Д. Уоткінсом з компанії Softscape у 1998 році в його статті.

Пізніше, у 2004 році, він розкрив цю тему більш детально у своїй книзі під назвою «Системи управління талантами».

Базові основи цієї сфери заклали та розвинули у своїх дослідженнях та наукових роботах відомі практики–управлінці та фахівці–дослідники, такі як М. Армстронг, Дж. Біллсберрі, Л. Джеффрі, С. Зелінський, Е. Майклз і Х. Хендфілд–Джонс, А. Робертсон і Г. Еббі та інші [21].

Саме завдяки їхнім зусиллям управління талантами стало визнаним напрямком у менеджменті, який набув широкого поширення у світі.

Таланти – це запорука успіху будь–якої організації. Для успішного функціонування будь–якої організації, незалежно від форми власності, персонал відіграє ключову роль. Саме люди, які в ній працюють, є найважливішим ресурсом, адже саме вони своїми знаннями, вміннями та досвідом забезпечують досягнення поставлених цілей. Тому виявлення талановитих співробітників стає одним із пріоритетних завдань у сфері менеджменту.

Сьогодні дедалі більше компаній переходять від управління персоналом до управління талановитими співробітниками.

Талант – це не просто висока працездатність чи вміння виконувати рутинні завдання. За визначенням М. Майклаза, це сукупність здібностей, знань, навичок, досвіду, інтелекту, характеру, енергії, а також здатність до навчання та розвитку.

Управлінський талант – це ще більш рідкісне явище, адже він поєднує в собі не лише вищезазначені якості, але й гострий стратегічний розум, лідерські здібності, емоційну зрілість, навички спілкування, підприємницькі інстинкти, функціональні навички, вміння досягати результатів, а також здатність залучати та надихати інших.

Управління талантами – це цілеспрямована діяльність, спрямована на пошук і залучення талановитих співробітників, інтеграцію нового персоналу, мотивацію та підтримку працівників, розвиток їхнього потенціалу та утримання талановитих кадрів.

Впровадження системи управління талантами дозволяє підвищити продуктивність праці, зменшити плинність кадрів та зробити організацію більш конкурентоспроможною. Важливо зазначити, що відповідальність за управління талантами лежить не лише на службі управління персоналом, але й на лінійних керівниках усіх рівнів організації. Таким чином, створення системи управління талантами стає запорукою успішного розвитку будь-якої організації.

Узагальнення досвіду демократичних країн дозволяє окреслити ключові напрямки вдосконалення державного управління в умовах його демократизації (табл 1.7).

Таблиця 1.7 – Заходи щодо забезпечення належного рівня публічного управління в умовах його демократизації

Захід	Опис
Широке застосування передових інформаційно-комунікаційних технологій у сфері державного управління	Функціонування порталів публічного обговорення законопроектів, електронні послуги, онлайн-взаємодія з органами влади.
Затвердження адміністративних регламентів (стандартів) на надання державних та регіональних послуг у електронному форматі	Надання електронних послуг за чітко визначеними стандартами та процедурами.
Підвищення контролю за діяльністю органів державної влади й органів місцевого самоврядування	Заходи щодо запобігання корупції, неефективності та зловживання владою.
Вдосконалення механізму «єдиного вікна» в роботі органів виконавчої влади	Централізація надання послуг для спрощення доступу громадян.
Підвищення рівня якості наданих державних і адміністративних послуг, а також задоволеність громадськості результатами діяльності органів державної влади і місцевого самоврядування, завдяки отриманню консенсусу у вирішенні владних питань	Орієнтація на потреби громадян, залучення їх до процесу прийняття рішень.
Впровадження системи громадського контролю за витрачанням бюджетних коштів	Підвищення прозорості та підзвітності бюджетного процесу.

Захід	Опис
Вдосконалення державної управлінської політики на засадах зворотного зв'язку	Регулярне опитування громадян та аналіз їхніх відгуків для покращення роботи органів влади.

Джерело: побудовано за [23]

Для систематизації досліджуваного питання представимо результати у вигляді таблиці (табл. 1.8).

Таблиця 1.8 – Зарубіжний досвід використання управлінських технологій

Досвід	Технології управління персоналом
Європейський Союз	Визначено сім ключових компетенцій для керівників: стратегічне бачення, управління персоналом, розробка та оцінка програм, планування та управління ресурсами, представлення інтересів організації та взаємодія.
США	Запроваджено принципи рівного доступу та відкритого конкурсного відбору на посади. Використовуються методи роботи, характерні для приватного сектору: командна робота, чітка система оцінювання, оптимізація структури управління, диференційована система матеріального стимулювання. Існує модель компетенцій керівників, яка використовується для добору, розстановки та оцінки їхньої роботи.
Польща	Розроблено кваліфікаційний стандарт для п'яти груп посад державної служби, який визначає необхідні компетенції для кожної категорії. Національна школа державного управління (KSAP) відіграє ключову роль у системі підготовки державних службовців.
Німеччина	Оцінювання державних службовців ґрунтується на системі компетенцій. Існує чітко структурована система кар'єрного та професійного зростання. Федеральна академія державного управління МВС Німеччини відіграє ключову роль у цій системі.
Франція	Система підготовки держслужбовців чітко структурована та продумана. На вершині цієї системи знаходиться Національна школа управління. Існує система мотивації через кар'єрне зростання.

Ця таблиця порівнює підходи до управління персоналом у державних органах влади п'яти країн: Європейського Союзу, США, Польщі, Німеччини та Франції.

Вона фокусується на трьох ключових аспектах: основні компетенції для керівників – описуються навички та знання, які вважаються необхідними для успішного керівництва в державному секторі; методи роботи – описуються загальні підходи до управління персоналом, які використовуються в кожній країні; система підготовки та розвитку – описує, як державні службовці отримують необхідні навички та знання.

Отже, зараз в різних зарубіжних країнах йде процес розвитку правлінськими технологіями. активно впроваджується компетентнісний підхід до управління людськими ресурсами на державній службі. Це робиться з метою підвищення ефективності роботи державних органів. Цей підхід ґрунтується на використанні різних моделей компетенцій, які охоплюють як професійні, так і особисті якості. Наприклад, модель SHL виділяє компетенції в чотирьох основних категоріях: лідерство та планування, аналітичне мислення, комунікація та співпраця, прийняття рішень. Модель S. Whiddett & S. Hoolyforde, у свою чергу, зосереджується на розвитку бізнесу, досягненні результатів та управлінні людськими ресурсами.

Вивчення зарубіжного досвіду управління кадрами в публічній службі показує важливість прозорих конкурсних процедур, оцінювання діяльності та мотивації працівників.

Система управління в США передбачає трьохетапний іспит для вступу на державну службу, що мотивує службовців постійно вдосконалювати свої навички. У Польщі кваліфікаційний стандарт визначає компетенції для п'яти груп посад державної служби, а ключову роль у підготовці службовців відіграє Національна школа державного управління (KSAP). Їх модель компетенцій для керівників державних службовців включає стратегічне бачення, управління людськими ресурсами, розробку та оцінку програм, планування та управління ресурсами, а також представлення інтересів організації. У Німеччині система оцінювання компетенцій охоплює широкий спектр якостей, що дозволяє державним службовцям постійно вдосконалюватися. Франція має чітко структуровану систему підготовки держслужбовців, включаючи Національну школу управління, яка гарантує працевлаштування випускників, та систему мотивації через кар'єрне зростання, що дозволяє службовцям планувати свою кар'єру.

Впровадження компетентнісного підходу та запозичення кращого зарубіжного досвіду в Україні може суттєво підвищити ефективність державної служби, зробити її більш прозорою та підзвітною перед суспільством.

## 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА СТРАТЕГІЮ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ

### 2.1 Характеристика НАДС

Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) є центральним органом виконавчої влади, покликаним забезпечувати формування та реалізацію державної політики у сфері державної служби, а також здійснювати функціональне управління нею в державних органах. Засноване у 2011 році шляхом реорганізації Голодержслужби України, НАДС відіграє ключову роль у модернізації державної служби та приведенні її до стандартів Європейського Союзу.

Місія НАДС полягає у розвитку професійної, результативної, стабільної та політично неупередженої державної служби, яка ґрунтується на принципах належного врядування.

Агентство у своїй діяльності керується основоположними принципами верховенства права, поваги до прав і свобод людини, законності, відкритості та прозорості, а також відповідальності.

Свою діяльність НАДС здійснює базуючись на Конституції України, законах, указах Президента та постановах Верховної Ради, а також актах Кабінету Міністрів та інших нормативно-правових актах. Головними є:

- Закон України «Про державну службу»;
- Постанова Кабінету Міністрів України від 1 жовтня 2014 року № 500 «Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби».

НАДС виконує низку ключових завдань:

- забезпечення формування і реалізація державної політики у сфері державної служби та з питань управління персоналом у державних органах;
- вплив на формування державної політики, що стосується служби в

органах місцевого самоврядування;

— забезпечення ефективного функціонування державної служби.

Цінності національного агентства України з питань державної служби можна побачити нижче на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Цінності НАДС

Структуру НАДС можна побачити і ознайомитися в Додатку Б.

В рамках реформи державної служби, у 2023 році Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) здійснило оптимізацію своїх територіальних органів. Згідно з Постановою Кабінету Міністрів України №316 від 7 квітня 2023 року, замість попередньої структури, створено три міжрегіональних управління – Центральне міжрегіональне управління НАДС, Південно–Східне міжрегіональне управління НАДС та Західне міжрегіональне управління НАДС.

Міжрегіональні управління Національного агентства України з питань державної служби, що діють в Автономній Республіці Крим, областях, містах Києві та Севастополі, створені згідно з Положенням, затвердженим наказом НАДС №98 від 21.05.2015 (зі змінами). Згідно з цим документом, міжрегіональні управління підпорядковуються безпосередньо НАДС та виконують його функції на відповідних територіях.

До основних завдань міжрегіональних управлінь належать:

— втілення державної політики у сфері державної служби та управління персоналом на ввірених їм територіях;

- розробка та подання НАДС пропозицій щодо формування державної політики у сфері державної служби, управління персоналом та служби в органах місцевого самоврядування;

- забезпечення функціонального управління державною службою в межах їхньої територіальної компетенції.

При НАДС діє Колегія, яка виконує функції консультативно-дорадчого органу. Ця Колегія створена відповідно до Положення про НАДС, затвердженого Постановою КМУ від 1 жовтня 2014 року № 500 (зі змінами) [44], з метою формування ґрунтовних рекомендацій щодо виконання покладених на НАДС завдань, а також для узгодженого вирішення питань, що належать до його компетенції.

В рамках внутрішнього аудиту НАДС здійснює комплексну оцінку таких аспектів:

- відповідність фінансової та бюджетної звітності, а також ведення бухгалтерського обліку вимогам чинного законодавства;

- рівень дотримання актів законодавства, планів, процедур та контрактів у сфері збереження активів, інформації та управління державним майном;

- ефективність функціонування системи внутрішнього контролю, досягнення цілей, визначених у стратегічних та річних планах, результативність планування та виконання бюджетних програм, якість виконання контрольних наглядових функцій, виконання завдань, покладених на НАДС законодавством, а також ідентифікація та оцінка ризиків, що можуть негативно вплинути на діяльність установи.

Належне врядування та демократія ґрунтуються на принципі верховенства права, а тому зміцнення доброчесності та протидія корупції є їхніми невід'ємними складовими. Корупція руйнує довіру до державних інституцій, адже підриває віру громадян у справедливість та законність дій влади.

У контексті боротьби з корупцією доброчесність державного службовця стає не просто моральною етичною нормою, а й ключовою складовою його професійної діяльності. Вона слугує орієнтиром та визначає модель поведінки, яка ґрунтується

на принципах етичного ставлення до людей та особистої чесності у всіх сферах життя, у тому числі, при виконанні службових обов'язків та розпорядженні державними ресурсами.

Для забезпечення ефективної протидії корупції в НАДС призначено двох уповноважених осіб:

— Наталія Олександрівна Алюшина, Голова НАДС, відповідає за антикорупційну діяльність в Агентстві;

— Валерій Іванович Курилко, завідувач Сектору з питань запобігання та виявлення корупції, організовує роботу з попередження та виявлення корупційних правопорушень в НАДС.

Згідно з Законом України «Про очищення влади», особи, які обіймають певні посади або претендують на них, повинні пройти перевірку на предмет достовірності інформації, що стосується заборон, встановлених цим Законом.

Ця перевірка проводиться відповідно до порядку, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України № 563 від 16 жовтня 2014 року «Деякі питання реалізації Закону України «Про очищення влади». Перелік органів, уповноважених на проведення такої перевірки, також визначено цією Постановою.

На виконання вимог Закону України «Про очищення влади» Національне Агентство інформує про те, що розпочато перевірку стосовно певного переліку державних службовців.

Ефективне втілення комплексних реформ у різних сферах державної політики неможливе без дієвої системи державного управління, що ґрунтується на професійних, добросовісних та етичних принципах роботи державних службовців. Саме професійна державна служба, яка є основою державного управління, стає ключовим фактором розвитку та розбудови країни.

Ключові напрямки реформування державної служби:

— прийняття та вдосконалення нормативно-правових актів та забезпечення ефективної реалізації Закону України «Про державну службу»;

— відбір та формування команди висококваліфікованих фахівців з досвідом роботи в сфері реформування;



- визначення оптимальної кількості державних службовців відповідно до функцій та організаційної структури державних органів, реструктуризація та оптимізація чисельності працівників органів державної влади;
- перегляд системи оплати праці державних службовців з метою підвищення рівня їх заробітної плати при наявності забезпеченої стабільності державних фінансів;
- створення служб управління персоналом у міністерствах та інших центральних органах виконавчої влади;
- розробка та впровадження інтегрованої інформаційної системи управління людськими ресурсами на державній службі;
- модернізація системи професійного навчання державних службовців;
- зміцнення інституційного потенціалу НАДС для належного виконання завдань, визначених Законом України «Про державну службу», та сприяння цілісному реформуванню державної служби.

Управління персоналом на державній службі – це комплексна система, що охоплює широкий спектр заходів, спрямованих на ефективне використання людських ресурсів у державних органах. Від правильної реалізації цієї системи залежить продуктивність та результативність роботи всієї державної служби.

Розробка та впровадження стратегії управління персоналом на державній службі, моніторинг та оцінювання ефективності реалізації державної політики в цій сфері, аналіз результатів моніторингу та оцінювання, на основі якого розробляються пропозиції щодо вдосконалення кадрової політики; підготовка проектів нормативно-правових актів, що регулюють питання управління персоналом на державній службі – реалізацію цих завдань покладено на Генеральний департамент з питань управління персоналом на державній службі та в органах місцевого самоврядування.

В рамках структури Національного агентства України з питань державної служби функціонує Генеральний департамент з питань управління персоналом на державній службі та в органах місцевого самоврядування. Цей самостійний структурний підрозділ апарату НАДС зосереджений на виконанні низки завдань,

пов'язаних з аналітичною діяльністю та формуванням державної політики у сфері державної служби.

З метою запозичення передового досвіду та впровадження кращих світових практик у сфері державної служби, Національне агентство України з питань державної служби активно співпрацює з іноземними інституціями та організаціями.

Ця співпраця здійснюється в рамках меморандумів та угод про партнерство, які укладаються з широким колом зарубіжних партнерів. Насамперед, НАДС активно співпрацює з різними партнерами з метою вдосконалення системи управління персоналом, професійного навчання, формування організаційної культури та забезпечення гендерної рівності на державній службі та в органах місцевого самоврядування., тощо.

З меморандуми про співпрацю можна ознайомитися в Додатку В.

Питання оплати праці державних службовців залишається вкрай актуальним. Заробітна плата, окрім того, що є важливим мотивуючим чинником, слугує джерелом існування як для державних службовців, так і для представників інших професій. Проте, чинна система оплати праці в державних органах визнається несправедливою та неефективною. Це констатують як вітчизняні, так і міжнародні експерти, а також самі працівники державних органів різних рівнів на основі власного досвіду.

Саме тому реформування системи оплати праці державних службовців на основі класифікації посад стає вкрай необхідним. Цей крок має на меті усунути несправедливість в оплаті праці, адже згідно з сучасними світовими стандартами вона повинна ґрунтуватися на принципах результативності, фаховості, міри покладеної відповідальності та особистого внеску.

Реформування оплати праці державних службовців в Україні ґрунтуються на двох основних документах:

— Стратегія реформування державного управління та план заходів з її реалізації на 2022–2025 роки [69];

— Концепція реформування системи оплати праці державних службовців та план заходів з її реалізації.

Розберемо детальніше актуальні питання щодо реформи системи оплати праці державних службовців та відповіді на них.

Чому назріла необхідність реформувати систему оплати праці державних службовців? Існуюча система оплати праці застаріла та демонструє свою неефективність. Її складна структура, що включає 11 компонентів, робить її непрозорою та схильною до зловживань. Необхідно зазначити, що посадовий оклад, який є основою заробітної плати, становить лише 39% - 49% від загальної суми виплат. Решта 50% складають варіативні складові, такі як премії, надбавки та стимулюючі виплати. На жаль, розмір цих виплат часто залежить від суб'єктивної оцінки керівника, а не від реальних результатів роботи державного службовця.

Реформа системи оплати праці спрямована на вирішення цих проблем та підвищення загальної ефективності державної служби. Вона зробить систему оплати праці прозорою і зрозумілою для суспільства, зменшить можливості для зловживань і корупції. Заробітна плата кожного державного службовця залежатиме від його результатів роботи, поступово наближаючись до ринкової, що сприятиме залученню висококваліфікованих фахівців і мотивуватиме професійних співробітників, які вже працюють на державній службі.

Яким чином відбуватиметься реформування СОП? Реформа системи оплати праці державних службовців буде комплексною та охопить усі категорії працівників у всіх державних органах.

Які ключові зміни несе реформа СОП державних службовців? Одним з головних нововведень стане впровадження класифікації посад державної служби. Це означає, що всі посади будуть чітко структуровані за рівнем відповідальності, напрямками діяльності, складністю обов'язків із присвоєнням відповідних класифікаційних кодів.

Істотною зміною реформи стане зменшення кількості компонентів, що формують заробітну плату державних службовців. Цей крок спрямований на підвищення прозорості та справедливості системи оплати праці. Реформа передбачає суттєве підвищення ролі посадового окладу в структурі заробітної плати державних службовців, основною зміною буде введення чіткого поділу

заробітної плати на «основну» та «додаткову» частки:

— основна частка буде незалежною від рішення керівника і складатиметься з чітко визначених компонентів. Її мінімальний розмір буде не менше 70% від загальної суми виплат;

— додаткова частка залежатиме від особистого внеску державного службовця в загальний результат роботи. Її розмір буде визначатися у вигляді премії. Дискреція керівника при цьому не перевищуватиме 30%.

Згідно з Законом України "Про звернення громадян", громадяни мають право звертатися до Національного агентства України з питань державної служби (НАДС) з пропозиціями, заявами та скаргами, як письмово, так і усно. Письмові звернення можна подати особисто, надіслати поштою, або через Інтернет. Для зручності громадян на сайті НАДС доступна електронна форма для подання звернень.

Важливою ланкою у взаємодії НАДС з громадськістю є Громадська рада при НАДС. Цей постійно діючий виборний консультативно-дорадчий орган забезпечує участь громадян у формуванні та реалізації державної політики у сфері державної служби.

Громадська рада при НАДС покликана виконувати ряд важливих завдань, серед яких:

— забезпечення реалізації конституційного права громадян на участь в управлінні державними справами;

— здійснення громадського контролю за діяльністю НАДС;

— ініціювання Національним агентством України з питань державної служби заходів з вивчення громадської думки та її врахування при формуванні та реалізації державної політики;

— допомога НАДС у проведенні консультацій з громадськістю з питань, що відносяться до їх повноважень.

При здійсненні своїх повноважень Громадська рада ґрунтується на Конституції та законах України, указах Президента України, постановах Верховної Ради України, актах Кабінету Міністрів України, а також на власному Положенні

та Регламенті.

НАДС забезпечує рівний доступ до публічної інформації для всіх зацікавлених осіб. Це відповідає європейським стандартам відкритості та прозорості у роботі органів державної влади.

Запит на інформацію – це звернення фізичної або юридичної особи до НАДС з проханням надати їй публічну інформацію, що знаходиться у володінні агентства.

Запит на інформацію може бути як індивідуальним, так і колективним. Він подається до Національного агентства в усній формі – за номером телефону, та письмовій на електронну адресу. Також є змога надіслати звернення фізичною поштою або факсом.

Звернення до Національного агентства України з питань державної служби щодо отримання публічної інформації приймаються у робочі дні з 9:00 до 17:00 (у п'ятницю – до 16:00).

Запити, які подаються особисто або телефоном, не розглядаються під час обідньої перерви (з 13:00 до 13:45).

Звернення, надіслані електронною поштою або поштою у вихідні дні, реєструються в перший наступний робочий день.

Задля спрощення процедури оформлення запитів на інформацію Національне агентство України з питань державної служби пропонує використовувати рекомендовану форму. Ця форма затверджена наказом НАДС від 29 травня 2019 року № 100–19 "Про забезпечення доступу до публічної інформації у Національному агентстві України з питань державної служби" та зареєстрована в Міністерстві юстиції України 21 червня 2019 року за № 646/33617.

Отримати форму для подання письмового запиту на інформацію можна у кабінеті 605 або ж взяти на інформаційному стенді адміністративної будівлі НАДС.

Запитувачі інформації мають право працювати з документами або їх копіями (робити виписки, фотографувати, копіювати) у кабінеті № 1, який знаходиться на першому поверсі адміністративної будівлі НАДС за адресою: вул. Прорізна, 15, м. Київ.

Якщо особа через поважні причини (інвалідність, обмежені фізичні

можливості тощо) не може самостійно подати письмовий запит на інформацію, їй допоможе відповідальний працівник служби документообігу. Цей працівник оформить запит, зазначивши в ньому свої дані (прізвище, ім'я, по батькові, контактний телефон), а також надасть особі копію готового запиту.

Ефективний діалог влади з громадськістю, що ґрунтується на активній участі громадян та груп інтересів у процесі прийняття рішень, є ключем до якісних рішень з важливих питань державного і суспільного життя. Для цього необхідні чіткі правові механізми та процедури, які збалансують вплив громадян на процес прийняття рішень з оперативністю та результативністю цього процесу.

Для створення правового середовища, що відповідає вимогам Конституції України, діють Закон України «Про доступ до публічної інформації» та Закон України «Про звернення громадян». Також це питання регламентує Постанова Кабінету Міністрів України від 03.11.2010 №996 «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» та Постанова Кабінету Міністрів України від 05.11.2008 №976 «Про затвердження Порядку сприяння проведенню громадської експертизи діяльності органів виконавчої влади»

Закон України «Про звернення громадян» чітко визначає порядок реалізації права громадян на звернення до органів державної влади та місцевого самоврядування з пропозиціями щодо покращення їхньої роботи, виявлення недоліків та оскарження дій посадових осіб. Це право гарантується Конституцією України.

Згідно із Законом, громадяни мають можливість направляти до органів державної влади свої пропозиції. Пропозиція – це звернення, яке містить поради, рекомендації щодо діяльності органів влади та місцевого самоврядування, депутатів різних рівнів, посадових осіб. Також в ній можуть висловлюватися думки щодо врегулювання суспільних відносин та умов життя громадян, вдосконалення правової бази державного та громадського життя, соціально-культурної та інших сфер діяльності держави та суспільства.

Конституція України гарантує громадянам право на доступ до повної та

достовірної інформації у всіх сферах життя. Згідно зі статтею 40 Основного Закону, кожен має право звертатися з індивідуальними чи колективними письмовими зверненнями або особисто до органів державної влади, місцевого самоврядування, а також до посадових осіб та службовців цих органів. Звернення мають бути розглянуті, а заявники отримати обґрунтовану відповідь у встановлений Законом термін.

Закон України "Про доступ до публічної інформації" покликаний забезпечити реалізацію права кожного на отримання інформації, що знаходиться у володінні органів влади та інших розпорядників. Він чітко окреслює механізми доступу до такої інформації, гарантуючи дотримання прав громадян. Закон також чітко визначає поняття конфіденційної, таємної та службової інформації, встановлюючи правила її отримання. Крім того, він регламентує порядок подання та розгляду запитів на інформацію, а також процедуру оскарження дій розпорядників інформації.

Громадськість має змогу впливати на діяльність НАДС та реалізацію його повноважень через низку каналів:

- інформацію можна отримати з повідомлень ЗМІ та офіційного вебсайту Національного агентства;
- звернення з офіційним проханням про надання публічної інформації, покладаючись на Закон України «Про доступ до публічної інформації»;
- прийняття Національним агентством пропозиції та зауваження від громадян як особисто під час прийому у керівництва, так і електронною поштою.

Отже, Національне агентство України з питань державної служби, яке було створене у 2011 році Указом Президента, є центральним органом виконавчої влади, що відповідає за формування та реалізацію державної політики у сфері державної служби. Агентство прагне розвитку професійної, ефективної та політично неупередженої державної служби, яка відповідає принципам належного врядування та європейським стандартам. НАДС забезпечує реалізацію політики в державній службі, бере участь у формуванні політики для органів місцевого самоврядування та здійснює функціональне управління державною службою. Його

діяльність базується на принципах верховенства права, дотримання прав людини, законності, відкритості, прозорості та відповідальності, керуючись Конституцією, законами України, указами Президента та іншими нормативно–правовими актами.

У 2023 році було оптимізовано територіальні органи агентства, яке також займається внутрішнім аудитом, антикорупційними заходами, очищенням влади, реформуванням державної служби та міжнародною співпрацею. Важливим напрямом є реформування системи оплати праці державних службовців для забезпечення її прозорості та ефективності, а також залучення висококваліфікованих фахівців. НАДС забезпечує доступ громадян до публічної інформації та залучення громадськості до процесу прийняття рішень.

## 2.2 Сучасний стан використання управлінських технологій розвитку персоналу в органах публічної влади в Україні

Проаналізуємо кількісний склад державних службовців протягом періоду 2019–2023 років.

Для цього розглянемо динаміку та структуру кількості посад державної служби (табл. 2.1, рис. 2.2), кількості працюючих державних службовців (табл. 2.2, рис. 2.3) та кількості вакантних посад державної служби (табл. 2.3, рис. 2.4).

Аналіз даних у таблиці за період з 2019 по 2023 рік охоплює кількість посад державної служби за трьома категоріями («А», «Б» і «В») та середнє значення за рік. В першому кварталі категорія «А» демонструвала стабільне зростання з 194 посад у 2019 році до 282 у 2023 році, з найбільшим приростом у 2021 році (20,48%). Категорія «Б» знизилася з 63423 у 2019 році до 49780 у 2023 році, з найбільшим падінням між 2020 та 2021 роками (–19,77%). В категорії «В» також спостерігалось зниження з 179981 у 2019 році до 157784 у 2023 році, з найбільшим падінням між 2020 та 2021 роками (–20,47%). Подібна динаміка спостерігалася і в наступних кварталах.



Таблиця 2.1 – Аналіз динаміки кількості посад державних службовців за 2019–2023 рр.

Період	Категорії посад	Роки					Відхилення							
							2019–2020 рр.		2020–2021 рр.		2021–2022 рр.		2022–2023 рр.	
		абс, +/-	відн., %	абс, +/-	відн., %	абс, +/-	відн., %	абс, +/-	відн., %					
		2019	2020	2021	2022	2023	Кількість посад державної служби							
I квартал	“А”	194	210	253	260	282	16	8,25	43	20,48	7	2,77	22	8,46
	“Б”	63 423	58 046	46573	49718	49780	-5377	-8,48	-11473	-19,77	3145	6,75	62	0,12
	“В”	179 981	168 690	134151	155016	157784	-11291	-6,27	-34539	-20,47	20865	15,55	2768	1,79
разом за I квартал		243 598	226 946	180 977	204 994	207 846	-16652	-6,84	-45969	-20,26	24017	13,27	2852	1,39
II квартал	“А”	197	216	267	283	283	19	9,64	51	23,61	16	5,99	0	0,00
	“Б”	63 146	65 769	48595	50552	49482	2623	4,15	-17174	-26,11	1957	4,03	-1070	-2,12
	“В”	181 593	163 881	148714	157089	156441	-17712	-9,75	-15167	-9,25	8375	5,63	-648	-0,41
разом за II квартал		244 936	229 866	197 576	207 924	206 206	-15070	-6,15	-32290	-14,05	10348	5,24	-1718	-0,83
III квартал	“А”	203	220	263	281	279	17	8,37	43	19,55	18	6,84	-2	-0,71
	“Б”	68 631	54293	51048	50010	49408	-14338	-20,89	-3245	-5,98	-1038	-2,03	-602	-1,20
	“В”	197 497	162052	159945	157358	156361	-35445	-17,95	-2107	-1,3	-2587	-1,62	-997	-0,63
разом за III квартал		266 331	216 565	211 256	207 649	206 048	-49766	-18,69	-5309	-2,45	-3607	-1,71	-1601	-0,77
IV квартал	“А”	206	247	275	285	282	41	19,9	28	11,34	10	3,64	-3	-1,05
	“Б”	64 748	54 635	49488	50339	49566	-10113	-15,62	-5147	-9,42	851	1,72	-773	-1,54
	“В”	188 599	164 962	155106	156516	156303	-23637	-12,53	-9856	-5,97	1410	0,91	-213	-0,14
разом за IV квартал		253 553	219 844	204 869	207 140	206 151	-33709	-13,29	-14975	-6,81	2271	1,11	-989	-0,48
В середньому за рік	“А”	200	223	265	277,25	281,5	23	11,63	41	18,48	12,25	4,62	4,25	1,53
	“Б”	64987	58186	48926	50154,8	49559	-6801	-10,47	-9260	-15,91	1228,75	2,51	-595,75	-1,19
	“В”	186918	164896	149479	156495	156722	-22021	-11,78	-15417	-9,35	7015,75	4,69	227,5	0,15

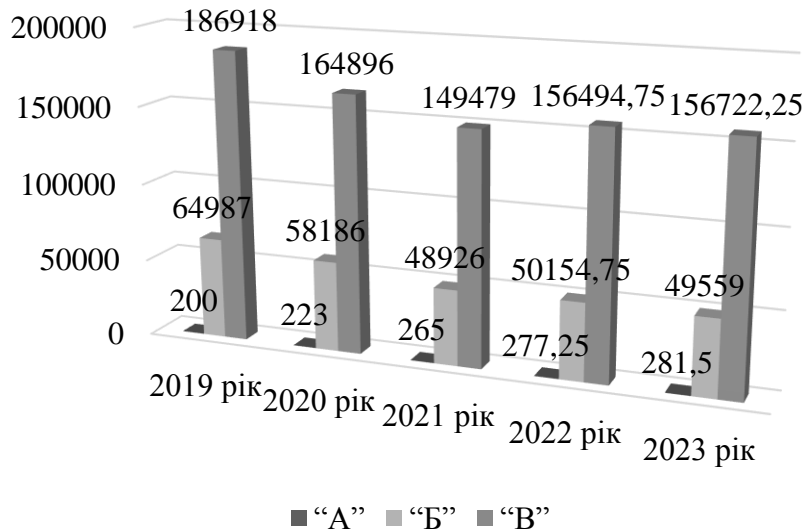


Рисунок 2.2 – Динаміка кількості посад державних службовців за період 2019–2023 рр.

Категорія «А» продовжувала зростати у всіх кварталах, тоді як категорія "Б" показувала зниження з періодами відновлення, а категорія "В" загалом знижувалася, хоча інколи спостерігалось незначне зростання.

У другому, третьому та четвертому кварталах категорія «А» продовжувала демонструвати стабільне зростання, в той час як кількість посад у категоріях «Б» та «В» знижувалася з різною інтенсивністю. Наприклад, у четвертому кварталі категорія «А» зросла з 206 у 2019 році до 282 у 2023 році, тоді як кількість посад у категорії «Б» впала з 64748 до 49566, а в категорії «В» з 188599 до 156303. Загальна кількість посад за рік також відображала ці тенденції: середнє зростання в категорії «А» з 200 у 2019 році до 281,5 у 2023 році, падіння в категорії «Б» з 64987 до 49559, і зниження в категорії «В» з 186918 до 156722,25.

Загалом, ці тенденції можуть вказувати на оптимізацію структури державної служби або інші адміністративні реформи, що спричинили загальне скорочення кількості посад, особливо в категоріях «Б» та «В».

Далі розглянемо аналіз динаміки та структури кількості працюючих державних службовців у 2019–2023 рр. (табл. 2.2, рис. 2.3).

Загальна кількість працюючих державних службовців знижувалася з року в рік протягом 2019–2023 років. Найбільше скорочення кількості службовців відбулося в період з 2019 по 2021 рік, що особливо помітно в категоріях «Б» і «В».

Таблиця 2.2 – Аналіз динаміки кількості працюючих державних службовців за 2019–2023 рр.

Період	Категорії посад	Роки					Відхилення							
							2019–2020 рр.		2020–2021 рр.		2021–2022 рр.		2022–2023 рр.	
		2019	2020	2021	2022	2023	абс, +/-	відн., %	абс, +/-	відн., %	абс, +/-	відн., %	абс, +/-	відн., %
Кількість працюючих державних службовців														
I квартал	“А”	149	138	190	188	209	-11	-7,38	52	37,68	-2	-1,05	21	11,17
	“Б”	56214	50 583	37135	41882	41917	-5631	-10,02	-13448	-26,59	4747	12,78	35	0,08
	“В”	153032	143 804	106745	126106	124127	-9228	-6,03	-37059	-25,77	19361	18,14	-1979	-1,57
разом за I квартал		209 395	194 525	144 070	168 176	166 253	-14870	-7,1	-50455	-25,94	24106	16,73	-1923	-1,14
II квартал	“А”	149	147	195	202	206	-2	-1,34	48	32,65	7	3,59	4	1,98
	“Б”	55881	48 670	41060	42327	41767	-7211	-12,9	-7610	-15,64	1267	3,09	-560	-1,32
	“В”	153111	137 039	122881	125611	121580	-16072	-10,5	-14158	-10,33	2730	2,22	-4031	-3,21
разом за II квартал		209 141	185 856	164 136	168 140	163 553	-23285	-11,13	-21720	-11,69	4004	2,44	-4587	-2,73
III квартал	“А”	141	156	187	214	207	15	10,64	31	19,87	27	14,44	-7	-3,27
	“Б”	55232	46 684	42928	42032	41576	-8548	-15,48	-3756	-8,05	-896	-2,09	-456	-1,08
	“В”	151104	135 843	131491	124506	119792	-15261	-10,1	-4352	-3,2	-6985	-5,31	-4714	-3,79
разом за III квартал		206 477	182 683	174 606	166 752	161 575	-23794	-11,52	-8077	-4,42	-7854	-4,50	-5177	-3,10
IV квартал	“А”	132	247	275	214	213	115	87,12	28	11,34	-61	-22,18	-1	-0,47
	“Б”	50097	54 635	49488	42125	40737	4538	9,06	-5147	-9,42	-7363	-14,88	-1388	-3,29
	“В”	142779	164 962	155106	123083	118954	22183	15,54	-9856	-5,97	-32023	-20,65	-4129	-3,35
разом за IV квартал		193 008	219 844	204 869	165 422	159 904	26836	13,9	-14975	-6,81	-39447	-19,25	-5518	-3,34
В середньому за рік	“А”	143	172	212	204,5	208,75	29	20,49	40	23,11	-7,5	-3,54	4,25	2,08
	“Б”	54356	50143	42653	42091,5	41499,3	-4213	-7,75	-7490	-14,94	-561,5	-1,32	-592,25	-1,41
	“В”	150007	145412	129056	124827	121113	-4595	-3,06	-16356	-11,25	-4229,5	-3,28	-3713,25	-2,97

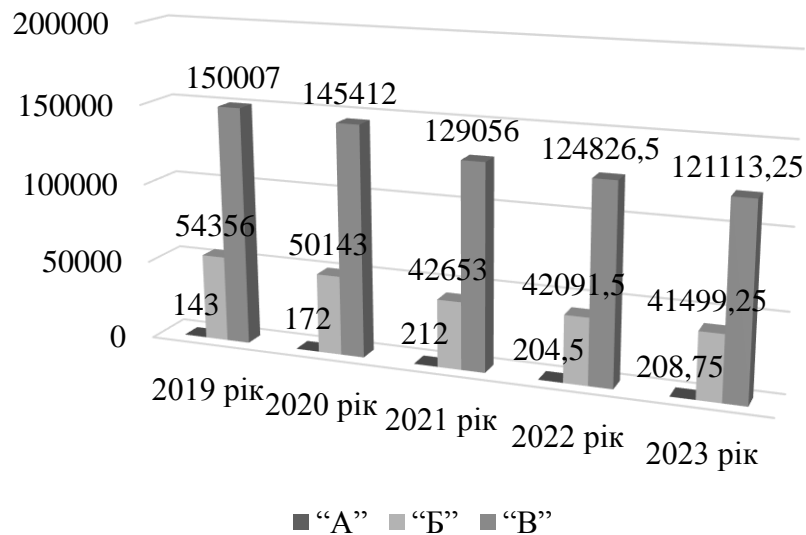


Рисунок 2.3 – Динаміка кількості працюючих державних службовців за період 2019–2023 рр.

Середні показники за рік демонструють значні коливання, зокрема, найбільше зменшення кількості службовців спостерігалось у 2021 році.

Розгляд по кварталах показує, що в I кварталі категорія «А» зазнала найбільшого збільшення в період 2020–2021 рр. (+37,68%), тоді як категорія «Б» зменшилася на 26,59% у той же період. У II кварталі категорія «А» зросла на 32,65% з 2020 по 2021 рр., а категорія «Б» зменшилася на 15,64%. В III кварталі найбільше зростання в категорії «А» відбулося в період 2020–2021 рр. (+19,87%), в той час як категорія «Б» зменшилася на 15,48% в період 2019–2020 рр. В IV кварталі категорія «А» показала значне збільшення на 87,12% з 2019 по 2020 рр., тоді як категорія «Б» зазнала найменших коливань, збільшившись на 9,06% у той же період. Середні показники за рік для категорії «А» показують зростання на 20,49% з 2019 по 2020 рр., тоді як категорія «Б» і «В» демонструють значне зменшення на 14,94% та 11,25% відповідно з 2020 по 2021 рр.

Тепер розглянемо аналіз динаміки та структури кількості вакантних посад державної служби впродовж 2019–2023 рр. (табл. 2.3, рис. 2.4).

Загальна кількість вакантних посад державної служби протягом аналізованого періоду зазнала значних коливань. Найбільші зміни спостерігалися у категоріях «Б» та «В», в той час як категорія «А» показала відносно стабільні тенденції.

Таблиця 2.3 – Аналіз динаміки кількості вакантних посад державної служби за 2019–2023 рр.

Період	Категорії посад	Роки					Відхилення							
							2019–2020 рр.		2020–2021 рр.		2021–2022 рр.		2022–2023 рр.	
		2019	2020	2021	2022	2023	абс, +/-	відн., %	абс, +/-	відн., %	абс, +/-	відн., %	абс, +/-	відн., %
Кількість вакантних посад державної служби														
I квартал	“А”	45	73	63	70	71	28	62,22	-10	-13,7	7	11,11	1	1,43
	“Б”	6719	7 460	9026	7062	6994	741	11,03	1566	20,99	-1964	-21,76	-68	-0,96
	“В”	22967	21 895	23801	25671	28366	-1072	-4,67	1906	8,71	1870	7,86	2695	10,50
разом за I квартал		29 731	29 428	32 890	32 803	35 431	-303	-1,02	3462	11,76	-87	-0,26	2628	8,01
II квартал	“А”	48	66	72	76	76	18	37,5	6	9,09	4	5,56	0	0,00
	“Б”	6765	7 631	7187	7164	6939	866	12,8	-444	-5,82	-23	-0,32	-225	-3,14
	“В”	24272	23 549	22225	26262	29226	-723	-2,98	-1324	-5,62	4037	18,16	2964	11,29
разом за II квартал		31 085	31 246	29 484	33 502	36 241	161	0,52	-1762	-5,64	4018	13,63	2739	8,18
III квартал	“А”	62	64	71	64	70	2	3,23	7	10,94	-7	-9,86	6	9,38
	“Б”	12986	7 233	7674	7046	6944	-5753	-44,3	441	6,1	-628	-8,18	-102	-1,45
	“В”	41908	22 217	24695	27155	31050	-19691	-46,99	2478	11,15	2460	9,96	3895	14,34
разом за III квартал		54 956	29 514	32 440	34 265	38 064	-25442	-46,3	2926	9,91	1825	5,63	3799	11,09
IV квартал	“А”	74	67	78	67	66	-7	-9,46	11	16,42	-11	-14,10	-1	-1,49
	“Б”	13813	11 162	6467	7327	7940	-2651	-19,19	-4695	-42,06	860	13,30	613	8,37
	“В”	47464	28 718	23097	27497	31096	-18746	-39,5	-5621	-19,57	4400	19,05	3599	13,09
разом за IV квартал		61 351	39 947	29 642	34 891	39 102	-21404	-34,89	-10305	-25,8	5249	17,71	4211	12,07
В середньому за рік	“А”	57	68	71	69,25	70,75	10	17,9	4	5,19	-1,75	-2,46	1,5	2,17
	“Б”	10071	8372	7589	7149,75	7204,25	-1699	-16,87	-783	-9,35	-439,25	-5,79	54,5	0,76
	“В”	34153	24095	23455	26646,3	29934,5	-10058	-29,45	-640	-2,66	3191,25	13,61	3288,25	12,34

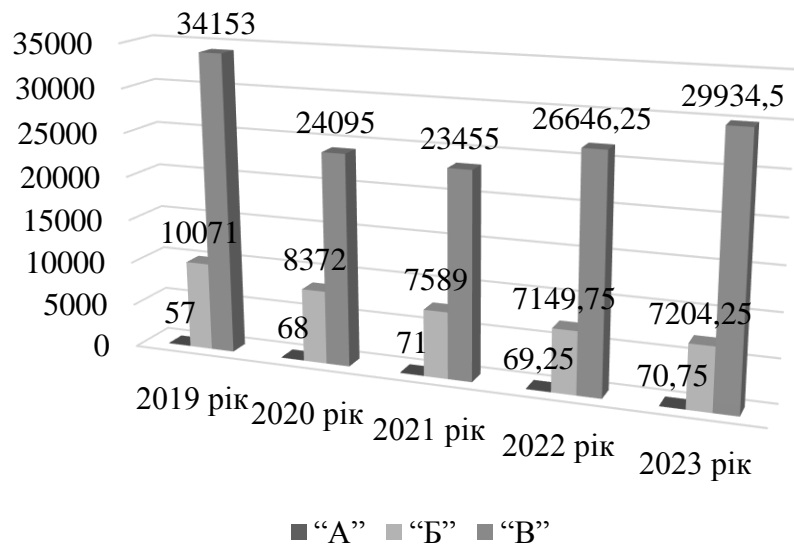


Рисунок 2.4 – Динаміка кількості вакантних посад державної служби за період 2019–2023 рр.

У I кварталі категорія «А» показала зростання з 45 посад у 2019 році до 71 у 2023 році, з найбільшим приростом у 2019–2020 рр. (+62,22%). У категорії «Б» кількість вакантних посад збільшилася з 6719 у 2019 році до 9026 у 2021 році, але зменшилася до 6994 у 2023 році. Категорія «В» зменшилася з 22967 у 2019 році до 21895 у 2020 році, але потім збільшилася до 28366 у 2023 році. У II кварталі категорія «А» зросла з 48 до 76 посад, а категорія «Б» збільшилася до 7187 у 2021 році, але зменшилася до 6939 у 2023 році. Категорія «В» зазнала зменшення з 24272 у 2019 році до 22225 у 2021 році, але значно зросла до 29226 у 2023 році. У III кварталі категорія «А» зросла з 62 до 70 посад, тоді як категорія «Б» зменшилася з 12986 до 6944 посад, а категорія «В» зменшилася з 41908 до 31050 посад. У IV кварталі категорія «А» зросла з 74 до 66 посад, а категорія «Б» зменшилася з 13813 до 7940 посад, тоді як категорія «В» зменшилася з 47464 до 31096 посад. В середньому за рік кількість вакантних посад у категорії «А» зросла з 57 до 70,75 посад, у категорії «Б» зменшилася з 10071 до 7204,25 посад, а у категорії «В» зменшилася з 34153 до 29934,5 посад. Таким чином, загальна динаміка показує тенденцію до зменшення кількості вакантних посад державної служби у всіх категоріях, за винятком незначного зростання в деяких роках у категорії «А». Найбільші зміни відбулися у категоріях «Б» та «В», які зазнали найбільших скорочень у кількості вакантних посад.

Отже, проаналізувавши дані з трьох таблиць можемо зробити загальний висновок.

За період з 2019 по 2023 рік кількість посад державної служби у категоріях «А», «Б» та «В» демонструвала різні тенденції. Категорія «А» показала стабільне зростання з 194 посад у 2019 році до 282 у 2023 році, з найбільшим приростом у 2021 році (20,48%). У той же час, категорії «Б» і «В» значно знизилися: «Б» з 63423 до 49780 (–19,77% у 2021 році) та «В» з 179981 до 157784 (–20,47% у 2021 році). Це свідчить про загальне скорочення кількості посад у цих категоріях, з певними періодами відновлення, особливо у категорії «Б».

Аналіз динаміки працюючих державних службовців показує, що загальна кількість службовців зменшувалася протягом 2019–2023 років, з найбільшим скороченням між 2019 і 2021 роками. Категорія «А» демонструвала значне зростання в цей період, тоді як категорії «Б» і «В» зменшилися відповідно на 26,59% та 11,25% у 2020–2021 роках. Такі зміни можуть вказувати на структурні реформи в державній службі, спрямовані на оптимізацію чисельності персоналу та підвищення ефективності роботи службовців вищої категорії.

Аналіз вакантних посад також показав значні коливання протягом аналізованого періоду. Категорія «А» мала відносно стабільне зростання, тоді як у категоріях «Б» та «В» спостерігалися значні скорочення, за винятком деяких років з тимчасовим зростанням. Наприклад, у категорії «Б» кількість вакантних посад зросла до 9026 у 2021 році, але зменшилася до 6994 у 2023 році, а у категорії «В» зросла до 28366 у 2023 році після початкового зменшення. Ці дані свідчать про загальну тенденцію до зменшення кількості вакантних посад, особливо у категоріях «Б» та «В», що може бути результатом адміністративних реформ або оптимізації структури державної служби.

Досить важливим пунктом є дослідження думки самих державних службовців щодо їх роботи. Тож розглянемо аналіз за результатами опитувань державних службовців щодо організаційної культури в період за 2019–2021 та 2023 роки. Слід відмітити, що за 2022 рік опитування проведено не було в зв'язку з повномасштабним вторгненням РФ на територію України.

Важливість формування та розвитку організаційної культури не потребує доказів. Це підтверджується досвідом успішних організацій, які досягають значних результатів завдяки сильній корпоративній культурі. Для державних службовців це питання особливо актуальне, адже саме вони формують імідж державного апарату в очах громадян. Тому, коли ми говоримо про організаційну культуру державної служби, йдеться про публічне управління в цілому.

Проте, як і будь-яка інституція, державний орган потребує періодичного оновлення та адаптації своєї організаційної культури. Це пов'язано з постійними змінами зовнішнього середовища та потребами працівників. Саме для цього було проведено дослідження, яке допомогло визначити проблемні аспекти та зробити висновки з отриманих результатів.

Дослідження, що ґрунтується на порівняльному аналізі опитувань державних службовців місцевих та центральних органів виконавчої влади (МОВВ та ЦОВВ відповідно), дозволяє простежити динаміку змін в організаційній культурі державної служби за останні роки.

Візьмемо для прикладу один державний орган та проаналізуємо його роботу та внутрішні відносини. Опитування показує, що переважна більшість опитаних державних службовців вважають рівень співпраці в їхніх колективах достатнім для досягнення поставлених цілей (рис. 2.5). Цей показник залишається практично незмінним протягом усіх років проведення дослідження, що свідчить про стійку тенденцію до якісної взаємодії в державних органах.

Опитування показало, що державні службовці відчують високу підтримку з боку колег. У 2021 році 81,8% опитаних респондентів підтвердили, що можуть розраховувати на допомогу колег, коли це їм необхідно, особливо при виконанні складних завдань.

Водночас, дослідження зафіксувало певне зниження рівня оцінки державними службовцями ефективності роботи свого підрозділу та державного органу в цілому у 2021 році порівняно з 2020 роком. Проте, якщо порівняти з 2019 роком, то цей показник все ж таки демонструє зростання (табл. 2.4).



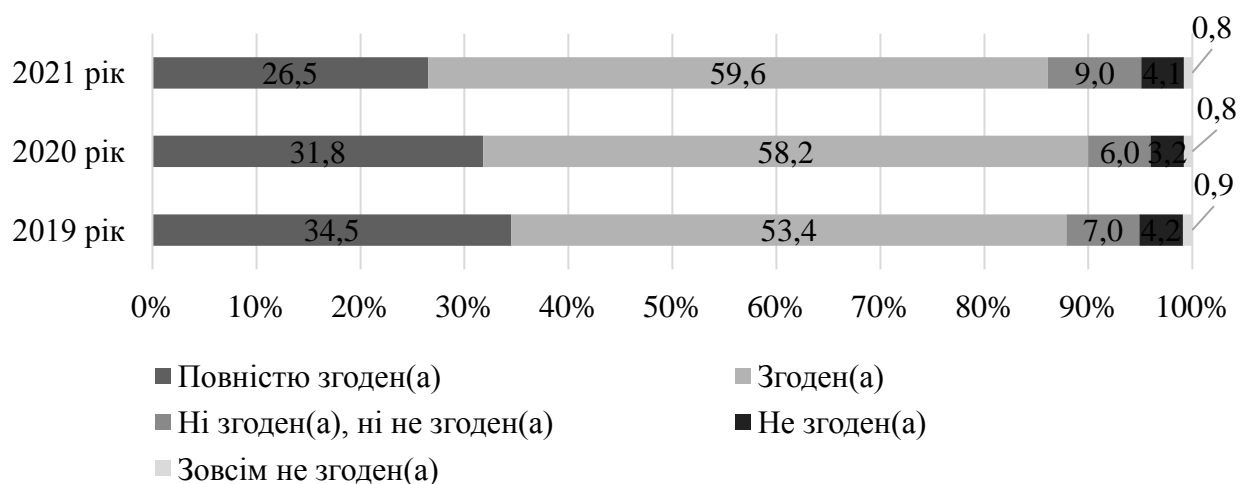


Рисунок 2.5 – Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Наскільки Ви згодні або не згодні з таким твердженням «Люди, з якими я працюю, співпрацюють для досягнення результатів», %

Таблиця 2.4 – Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Як Ви в цілому оцінили б якість роботи...», %

Рік опитування	Висока	Не висока і не низька	Низька
... свого підрозділу?			
2019	83,3	15,4	1,3
2020	85,7	13,3	1,0
2021	84,7	14,0	1,3
... свого державного органу			
2019	72,3	23,4	4,3
2020	77,6	19,4	3,0
2021	74,9	21,5	3,6

Більшість державних службовців (понад 50%) позитивно оцінюють динаміку результативності роботи свого органу державної влади за останній рік (рис. 2.6). Варто зазначити, що дана оцінка є узагальненою і може суттєво відрізнятись в залежності від конкретного органу та сфери його діяльності.

Незважаючи на те, що легкість взаємодії з деякими групами колег дещо знизилась, загальний рівень співпраці всередині державного органу залишається достатньо високим (табл. 2.5). Цікаво, що рівень взаємодії з державними службовцями інших структурних підрозділів, де працюють респонденти,

навпаки, зріс у порівнянні з 2019 роком.

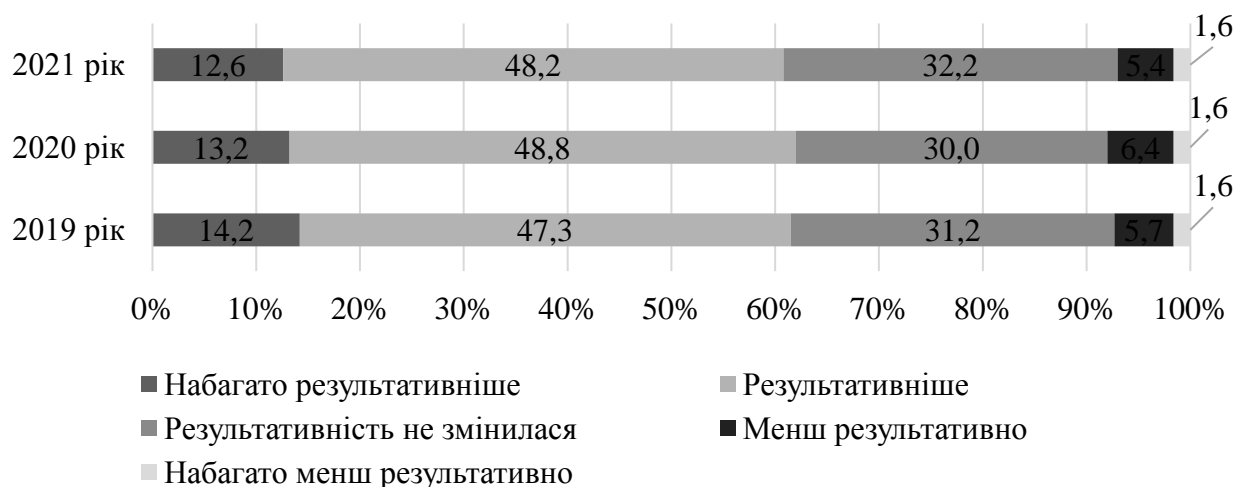


Рисунок 2.6 – Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Як Ви вважаєте, протягом останнього року Ваш державний орган став працювати більш чи менш результативно?», %

Таблиця 2.5 – Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Наскільки легко Вам взаємодіяти з такими групами осіб...»?%, %

Рік опитування	Легко	Ні легко, ні важко	Важко	Моя робота не передбачає такої взаємодії	У моєму державному органі не має таких посад/ не передбачено такої взаємодії
Політичне керівництво Вашого державного органу					
2019	19,0	14,5	5,3	25,4	35,8
2020	18,5	15,5	4,0	26,8	35,2
2021	17,4	15,3	5,2	27,2	34,9
Керівник Вашого структурного підрозділу					
2019	74,1	13,3	7,3	2,7	2,6
2020	73,2	14,2	6,2	3,6	2,8
2021	72,9	13,9	6,5	3,8	2,9
Керівники інших структурних підрозділів Вашого державного органу					
2019	63,2	23,6	7,1	4,2	1,9
2020	60,5	23,9	6,6	6,2	2,9
2021	59,0	24,9	7,5	6,1	2,5
Державні службовці Вашого структурного підрозділу					
2019	83,9	10,0	2,8	1,3	2,0
2020	82,4	10,6	2,7	2,0	2,3
2021	82,0	11,0	2,7	1,9	2,4

Державні службовці інших структурних підрозділів Вашого державного органу					
2019	70,1	21,2	5,0	2,2	1,5
2020	68,7	21,2	4,3	3,3	2,5
2021	72,1	20,2	4,6	1,8	1,3
Керівник державної служби Вашого державного органу					
2019	56,8	20,5	8,9	11,5	2,3
2020	52,4	21,7	6,4	16,6	2,9
2021	51,4	23,1	7,9	15,0	2,6

Незважаючи на загалом високий рівень співпраці в державних органах, дослідження виявило й дублювання функціональних обов'язків. Частка респондентів, які вважають, що їхні обов'язки дублюються в межах підрозділу, де вони працюють, фактично не змінилась. Проте, зменшилась кількість тих, хто вважає, що дублювання має місце в межах того ж державного органу загалом (рис.2.7). Ця проблема найактуальніша для молодих людей віком до 35 років (26,7% у підрозділі та 24,3% в органі загалом, за даними 2021 року).

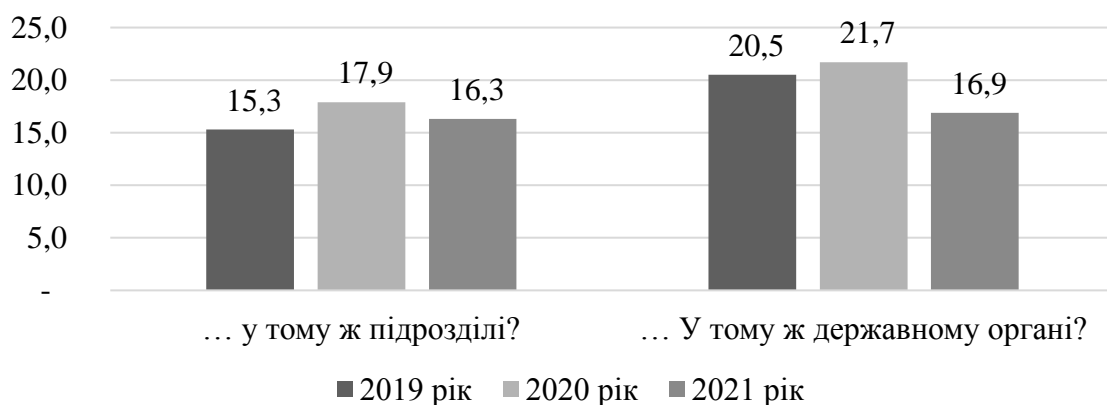


Рисунок 2.7. – Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Чи вважаєте Ви, що Ваші робочі функції дублюються ...?», %

Проаналізуємо також практику роботи та відносин державних органів з іншими структурами.

З 2019 року респондентам стало легше взаємодіяти з зовнішніми експертами (+5,2%), але складніше з посадовими особами органів місцевого самоврядування (-10,8%), державними службовцями інших органів на місцевому рівні (-3,2%) та з політичним керівництвом профільного міністерства/ЦОВВ/вищого державного органу (-2,5%) (табл. 2.6). Цікаво, що молоді люди до 35 років найчастіше висловлюють задоволення співпрацею із

зовнішніми експертами (25,4%).

Таблиця 2.6 – Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Наскільки легко Вам взаємодіяти з такими групами осіб», %

Рік опитування	Легко	Ні легко,ні важко	Важко	Моя робота не передбачає такої взаємодії	У моєму державному органі не має таких посад/ не передбачено такої взаємодії
Державні службовці інших державних органів на місцевому рівні					
2019	53,7	28,6	8,1	7,6	2,0
2020	52,1	27,9	6,2	10,6	3,2
2021	50,5	27,0	6,5	13,7	2,3
Зовнішні експерти					
2019	21,5	24,0	4,3	32,9	17,3
2020	20,8	22	3,6	34,2	19,4
2021	26,7	27,6	6,1	32,4	7,2
Політичне керівництво Вашого профільного міністерства/ЦОВВ/вищого державного органу					
2019	15,4	16,4	4,0	33,8	30,4
2020	15,1	16,3	3,1	34,9	30,6
2021	12,9	15,8	4,0	36,0	31,3
Державні службовці структурних підрозділів Вашого профільного міністерства/ЦОВВ/ державного органу					
2019	39,0	25,1	5,8	21,2	8,9
2020	41,3	24,7	4,5	21,6	7,9
2021	40,0	24,1	5,7	22,7	7,5
Посадові особи органів місцевого самоврядування					
2019	41,7	27,7	9,7	16,2	4,7
2020	39,1	27,1	6,2	21,7	5,9
2021	30,9	26,5	6,8	28,5	7,3
Державні службовці територіальних органів Вашого міністерства/ЦОВВ/ державного органу					
2019	-	-	-	-	-
2020	44,1	26,9	3,6	18,9	6,5
2021	42,1	26,7	4,1	20,8	6,3

Згідно з опитуванням, державним службовцям найлегше взаємодіяти з колегами з інших державних органів на місцевому рівні, структурних підрозділів профільного міністерства/ЦОВВ та територіальних органів міністерства/ЦОВВ/державного органу. Більшість опитаних також високо оцінюють роботу профільного міністерства чи вищого державного органу (рис. 2.8). Цей показник зріс на 4,3% у порівнянні з 2019 роком.

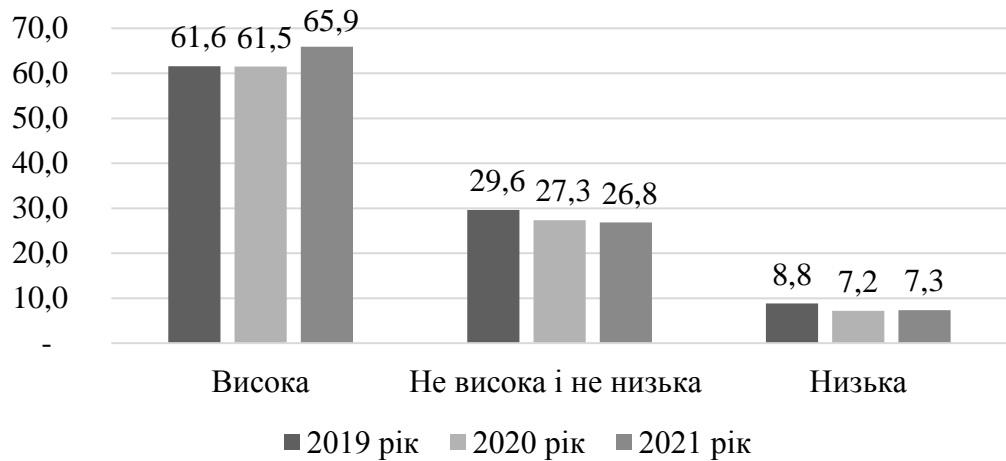


Рисунок 2.8 – Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Як Ви в цілому оцінили б якість роботи свого профільного міністерства/ЦОВВ/вищого державного органу?», %

Державні службовці трохи нижче оцінюють результативність роботи профільного державного органу, порівняно з роботою свого профільного міністерства (рис. 2.9). В порівнянні з 2019 роком суттєвих змін в оцінці не видно.

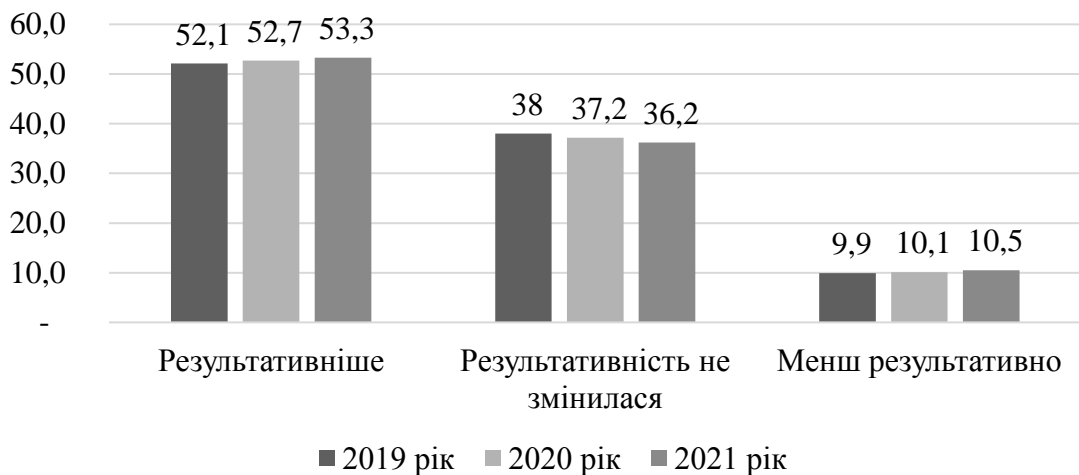


Рисунок 2.9 – Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Як Ви вважаєте, протягом останнього року Ваше профільне міністерство/ЦОВВ/вищий державний орган став працювати більш чи менш результативно?», %

Кількість державних службовців, які вважають, що їхні функції дублюються в іншому державному органі, дещо знизилась у порівнянні з 2019 роком (на 3,1%). Вже два роки поспіль цей показник становить 20,4%.

Протягом періоду дослідження спостерігалися певні динамічні зміни у рівні легкості взаємодії державних службовців з колегами та представниками інших органів влади. Зокрема, зафіксовано тенденцію до незначного зниження зручності комунікації з окремими внутрішніми групами, наприклад, з керівниками інших структурних підрозділів (-4,2%) та з керівниками державної служби державного органу (-5,4%). Водночас, дослідження виявило зростання рівня взаємодії з державними службовцями інших структурних підрозділів (+2,1%). Варто зазначити, що в порівнянні з 2019 роком також спостерігається певне ускладнення комунікації з посадовцями інших державних органів, особливо з органів місцевого самоврядування (-10,8%), з державними службовцями інших державних органів на місцевому рівні (-3,2%) та з політичним керівництвом профільного міністерства/ЦОВВ/вищого державного органу (-2,5%).

На тлі певного зниження рівня взаємодії з деякими групами колег, дослідження зафіксувало й позитивні тенденції. Зокрема, покращилась співпраця з зовнішніми експертами (+5,2%). Також спостерігається зменшення дублювання функцій державних службовців: як у межах того ж органу, де вони працюють (-3,6%), так і в інших державних органах (-3,1%). Ці зміни супроводжуються й зростанням оцінки якості роботи профільного міністерства/ЦОВВ/вищого державного органу (+4,3% у порівнянні з 2019 роком). Однак, важливо зазначити, що загалом державні службовці протягом всіх років дослідження оцінюють якість роботи профільного органу, ЦОВВ чи вищого державного органу трохи нижче, ніж структурного підрозділу та державного органу, де вони працюють.

Перейдемо до розгляду аналізу практики організації та оцінки роботи публічного службовця у 2023 році.

Більшість державних службовців, згідно з опитуванням, працюють у форматі, що передбачає ініціативність, самостійне планування роботи та відповідальність. Цей формат роботи, ймовірно, свідчить про зростання рівня самоорганізації та зрілості державних службовців. 26,5% респондентів

самостійно обирають пріоритети й звітують про виконані завдання керівнику. Це може свідчити про їхню впевненість у власних силах та чітке розуміння цілей роботи. 32,3% формують перелік завдань та погоджують його з керівником. Цей підхід демонструє прагнення до співпраці та командної роботи. 14,6% пропонують керівнику можливі завдання. Це може свідчити про їхню ініціативність та креативність. Водночас, 26,5% опитаних очікують на розпорядження керівника щодо завдань або самі запитують про них. (рис.2.10).



Рисунок 2.10 – Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Яке із запропонованих тверджень найбільше характеризує формат Вашої роботи?», %

Організаційні формати роботи державних службовців (ДС) та посадових осіб місцевого самоврядування (ПОМС) загалом схожі, проте існують деякі нюанси. Серед ДС частіше зустрічаються ті, хто очікує на розпорядження керівника щодо завдань (13,3% проти 7,2% серед ПОМС). Натомість, ПОМС частіше самостійно формують перелік завдань (38,9% проти 31,0% у ДС). Самостійне визначення пріоритетів у роботі частіше практикують досвідченіші співробітники: зі стажем роботи 21-25 років (30,4%) та 26 років і більше (30,5%).

Цей показник значно нижчий серед початківців (17,3%). Водночас, серед початківців більше тих, хто запитує у керівника завдання (25,5%).

Ефективність роботи державних органів багато в чому залежить від результативності праці персоналу. Проте, на жаль, оцінювання роботи співробітників часто не зосереджено на кінцевих результатах та їхніх досягненнях. Опитування показало, що лише близько половини (55,0%) опитаних держслужбовців вважають, що їхню роботу оцінюють на основі досягнення результатів. Цей показник можна оцінити як «невисокий» або «помірний». Значна частина респондентів (27,2%) вважають, що їхню діяльність більше оцінюють за дотриманням процедур та правил, а не за фактичними досягненнями. Ще 17,8% опитаних не змогли чітко визначити, за якими саме критеріями оцінюється їхня робота. (рис.2.11). Така ситуація може негативно впливати на мотивацію працівників, адже вони не завжди чітко розуміють, що від них очікують і за що їх можуть винагородити.



Рисунок 2.11– Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Оцінка моєї роботи переважно відбувається на основі...», %

Більшість державних службовців (63%) вважають, що їхня премія залежить від якості виконання роботи, причому ця думка майже не відрізняється у представників ДС та ПОМС.

Найбільш схильні до думки про зв'язок премії з результатами роботи:

— люди старшого віку (65-70 років) - 69,0%;



— власники наукових ступенів кандидата наук (65,0%) та доктора наук (61,8%).

Більшість опитаних (63,0%) «повністю згодні» або «скоріше згодні» з твердженням, що «преміювання залежить від якості виконання службових обов'язків». Проте, 20,6%, а це кожен п'ятий респондент, не погодилися з цією оцінкою. (рис. 2.12).

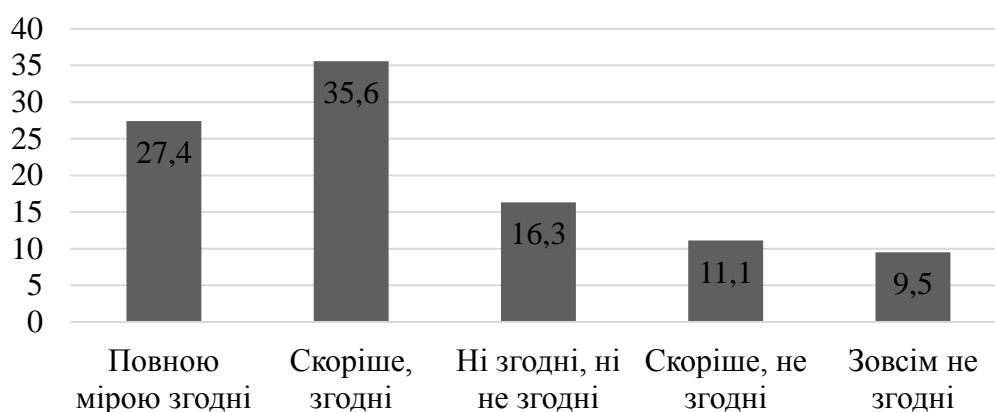


Рисунок 2.12 – Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Наскільки Ви згодні або не згодні з таким твердженням: "Преміювання публічних службовців мого органу публічної влади залежить від якості виконання ними своїх службових обов'язків?"», %

Аналіз результатів опитування свідчить про чітку кореляцію між віком державних службовців та їх сприйняттям залежності преміювання від якості роботи. Ця залежність чіткіше простежується у старших вікових групах (61-64 роки - 72,2%, 65-70 років - 74,4%), де ймовірність згоди з твердженням про справедливість преміювання зростає.

Водночас, найвищий рівень незгоди з оцінкою системи преміювання спостерігається серед молодих співробітників віком 20-35 років (24,3%) та тих, що мають стаж роботи 6-10 років (23,5%).

Хоча працівники старшого віку частіше схильні вважати преміальні виплати справедливими, саме молоді, але досвідчені фахівці висловлюють найбільше невдоволення цією системою винагородження.

У рамках дослідження публічним службовцям було запропоновано оцінити рівень задоволеності громадян роботою органів публічної влади.

Оцінювання проводилося за 100-бальною шкалою, де оцінка «0» відповідала «дуже низькому» рівню, а 100 балів — «дуже високому». Виявлено, що менше половини респондентів (42,9%) оцінюють рівень задоволеності як певною мірою «високий» (61 бал і вище). В той же час значна частина опитаних (29,0%) висловили критичне ставлення до задоволеності громадян — на рівні 40 балів і менше, що відповідає певному мінімальному рівню «низького» задоволення. (рис. 2.13).

Представники місцевих органів виконавчої влади загалом гірше оцінюють рівень задоволеності громадян роботою органів влади, порівнюючи з державними службовцями. Середня оцінка за 100-бальною шкалою для всіх опитаних становить 54,7 бала, для ДС – 55,9 бала, а для ПОМС – 49,3 бала. Серед ПОМС 36,9% респондентів дали «низькі» оцінки (40 балів і менше), тоді як серед ДС таких лише 28,2%. «Високі» оцінки (61 бал і вище) виставили 44,0% ДС та 33,4% ПОМС.

Державним службовцям та представникам органів місцевого самоврядування було запропоновано оцінити рівень задоволеності громадян діяльністю їхніх установ (державних органів та органів місцевого самоврядування відповідно). Оцінювання проводилось за 100-бальною шкалою, де 0 балів означав «дуже низький» рівень задоволеності, а 100 балів – «дуже високий». Результати оцінювання представлені на рис. 2.14.

ДС та ПОМС було запропоновано оцінити рівень задоволеності громадян діяльністю їхніх установ (державних органів та органів місцевого самоврядування відповідно). Оцінювання проводилось за 100-бальною шкалою, де 0 балів означав «дуже низький» рівень задоволеності, а 100 балів – «дуже високий». Детальні результати оцінювання представлені на рис. 2.14.

Різниця в оцінках роботи державного управління загалом та конкретних органів влади зумовлена безпосереднім досвідом людей. З роботою місцевих органів громадяни стикаються щодня, відчуваючи на собі як позитивні, так і негативні аспекти їхньої діяльності. Уявлення ж про роботу центральних органів влади ґрунтується переважно на інформації з ЗМІ, яка може не завжди

відповідати дійсності.

До того ж, на ставлення до центральних органів влади зараз впливає й емоційний фактор – прагнення українців продемонструвати свою патріотичну підтримку, особливо в умовах війни.

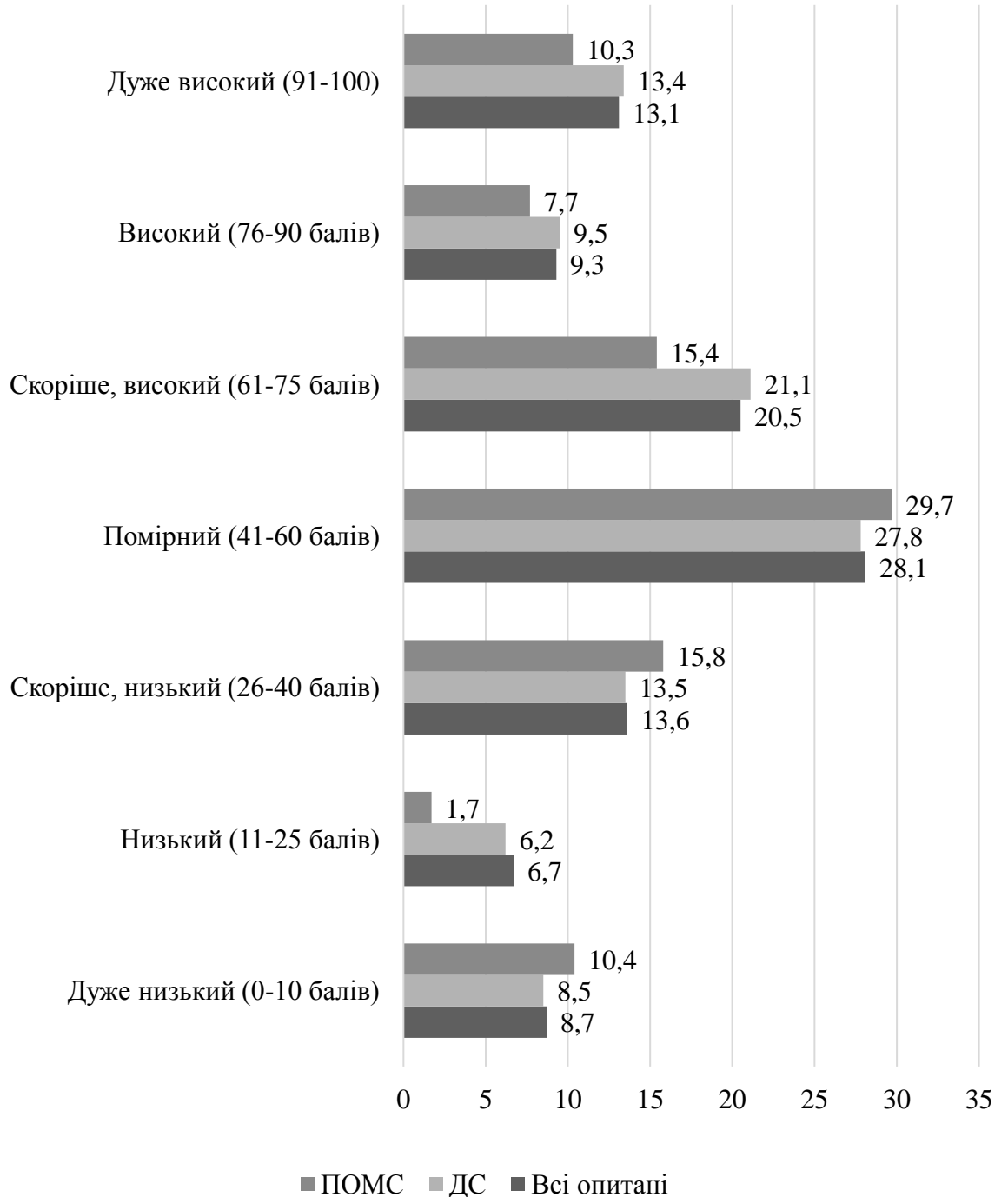


Рисунок 2.13 – Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Як Ви оцінюєте рівень задоволеності суспільства (громадян) роботою органів публічної влади?», %

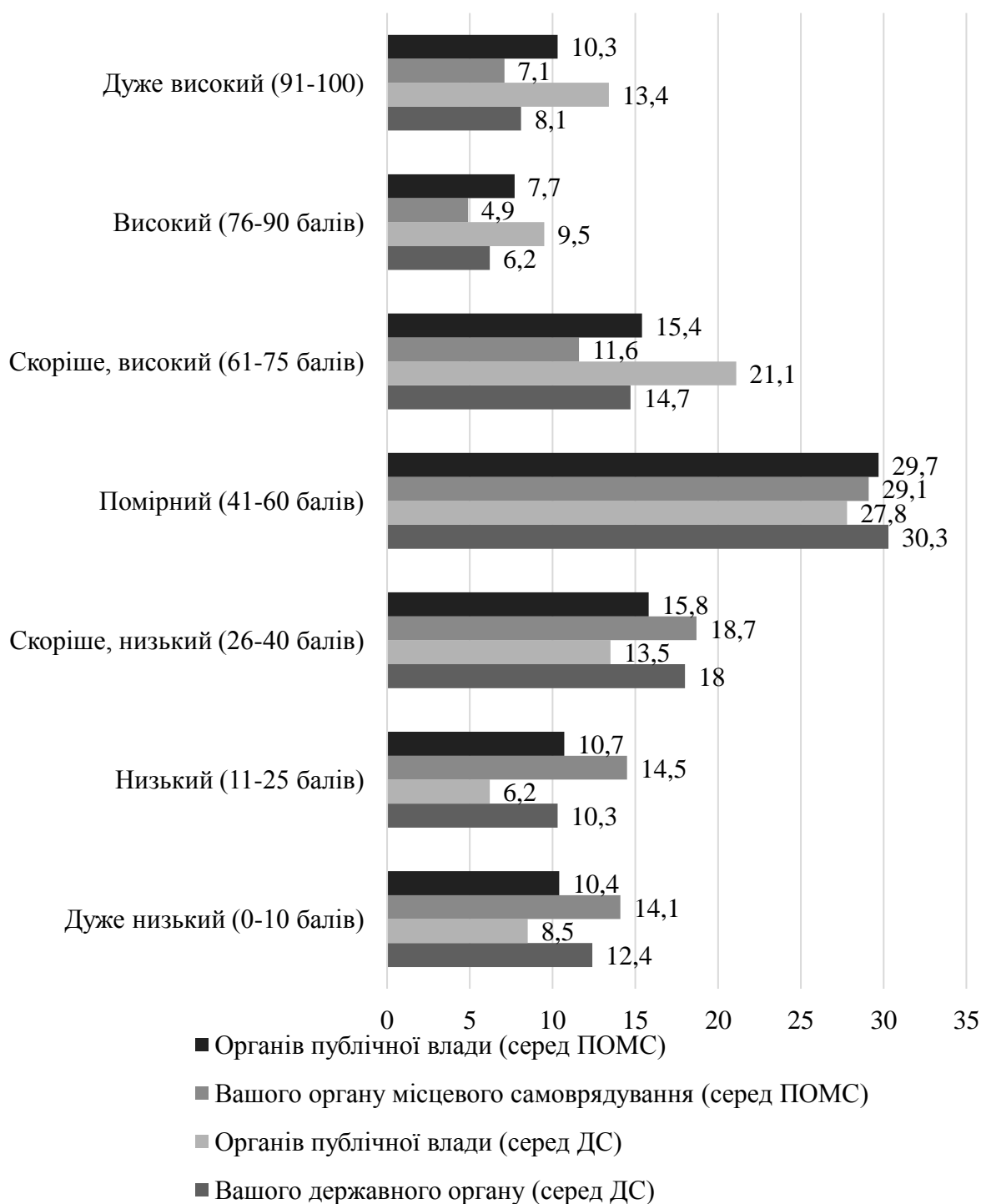


Рисунок 2.14 – Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Як Ви оцінюєте рівень задоволеності суспільства (громадян) діяльністю...», %

Середній рівень задоволеності громадян діяльністю державних органів, де працюють опитані державні службовці, трохи вищий, ніж у органах місцевого самоврядування, де працюють представники органів місцевого самоврядування. Проте, ця різниця не є суттєвою. Дослідження також не показало значних відмінностей в оцінках респондентів залежно від їхнього місця роботи (органу

влади) чи посади (як серед державних службовців, так і серед представників органів місцевого самоврядування).

Аналіз показав, що більшість державних службовців (75%) дотримуються організаційного формату, який передбачає ініціативність, самостійне планування роботи та відповідальність за її виконання. Однак, значна частина опитаних (25%) продемонструвала пасивність, очікуючи завдань від керівництва або звертаючись до нього за інструкціями. Цей факт підкреслює актуальність додаткової підготовки державних службовців до самостійного планування та виконання своїх посадових обов'язків.

Система оцінювання роботи державних службовців не завжди робить акцент на досягненнях та кінцевих результатах їхньої праці. Лише близько половини опитаних (49,6%) респондентів зазначили, що їхня робота оцінюється на основі досягнення результатів. Цей показник можна оцінити як «невисокий» або «помірний». Водночас, значна частка опитаних (25,3%) вважає, що їхня діяльність оцінюється радше з огляду на дотримання формальних процедур та правил, а не на те, яких результатів вони досягли.

Дві третини опитаних службовців певною мірою поділяють думку, що преміювання публічних службовців за місцем їхньої роботи залежить від якості виконання ними своїх службових обов'язків. Водночас кожен п'ятий респондент не погодився з такою оцінкою. Найбільш критично сприймають практику преміювання у себе на роботі молоді співробітники віком до 35 років зі стажем роботи понад 5 років. Отже йдеться про найбільш перспективних – молодих і амбітних працівників.

Більшість (66%) опитаних державних службовців вважають, що розмір їхньої премії залежить від результатів їхньої роботи. Проте, 20% респондентів не згодні з цією думкою. Найбільш незадоволені системою преміювання на своїй роботі молоді (до 35 років) та досвідчені (зі стажем роботи понад 5 років) працівники. Це може свідчити про те, що молоді та амбітні фахівці вважають, що їхня робота не винагороджується належним чином. Ці результати не є втішними.

Державні службовці та представники органів місцевого самоврядування (ДС та ПОМС) оцінюють рівень задоволеності громадян роботою своїх установ суворіше, ніж діяльністю органів влади загалом. Це можна пояснити тим, що громадяни стикаються з роботою місцевих органів влади безпосередньо, у повсякденному житті, і тому гостріше відчують недоліки в їхній роботі. Натомість, уявлення про діяльність органів влади в цілому ґрунтуються радше на інформації з ЗМІ та є більш узагальненими. Важливо зазначити, що на ставлення українців до влади в цілому зараз також впливає підсвідоме бажання продемонструвати свою патріотичну підтримку, яка актуалізувалась в умовах війни.

### 2.3 Пропозиції щодо удосконалення стратегії розвитку персоналу в органах публічної влади в Україні

Якісне управління персоналом – запорука успішної роботи будь-якої організації, й державні органи не виняток. Щоб досягти своїх цілей та гарантувати належне обслуговування громадян, їм необхідні кваліфіковані, мотивовані та залучені до роботи працівники.

В Положенні про Всеукраїнський конкурс «Кращі практики управління персоналом» [43] зазначено, що він виступає платформою для обміну досвідом та кращими практиками роботи кадрових підрозділів та фахівців з управління персоналом державних органів, органів місцевого самоврядування, Офісу Президента України, Апарату Верховної Ради України, Секретаріату Кабінету Міністрів України (далі – служба управління персоналом). Мета проведення Конкурсу полягає в інтеграції кращих практик у роботу органів, сприянні обміну досвідом у галузі управління персоналом, впровадженні сучасних інструментів та технологій, підвищенні престижу служб управління персоналом, визначенні переможців Конкурсу та демонстрації їхніх досягнень і професійного зростання. [43]. Ініціатором та організатором Всеукраїнського конкурсу «Кращі практики

управління персоналом» виступає Національне агентство України з державної служби. Проведення конкурсу відбувається протягом осінніх місяців, з вересня по грудень. Після завершення конкурсу його результати публікуються на офіційному веб-сайті НАДС. [29].

В Конкурсі можуть взяти участь служби управління персоналом органів двох таких рівнів:

I рівень – служби управління персоналом:

- державних органів, юрисдикція яких поширюється на територію одного або кількох районів, міст обласного значення;
- сільських, селищних, міських, районних, районних у містах рад;

II рівень – служби управління персоналом:

- органів, юрисдикція яких поширюється на територію однієї або кількох областей, м. Києва або м. Севастополя;
- обласних рад;
- державних органів, юрисдикція яких поширюється на всю територію України;
- Офісу Президента України, Апарату Верховної Ради України, Секретаріату Кабінету Міністрів України [29].

Розглянемо управлінські технології, які впроваджували переможці конкурсу у 2023 році.

В номінації «Краща практика розвитку етики взаємодії в команді» [4] 1-ше місце за I рівнем зайняв Відділ персоналу, організаційної роботи та інформаційної політики виконавчого комітету Пирятинської міської ради та за II рівнем – Управління по роботі з персоналом Пенсійного фонду України. 2-ге місце за I рівнем зайняв Відділ організаційної та кадрової роботи районної адміністрації Запорізької міської ради по Заводському району та за II рівнем – Управління персоналу Головного управління Державної податкової служби у Полтавській області [4]. Систематизуємо переваги управлінських практик в органах публічної влади, що зайняли 1-ше місце (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Кращі практики розвитку етики взаємодії в команді в органах

## публічної влади

Орган публічної влади	Практика	Як можна застосувати практику
Відділ персоналу, організаційної роботи та інформаційної політики виконавчого комітету Пирятинської міської ради	Пирятинська міська територіальна громада організувала соціологічне дослідження для вивчення рівня довіри громадян до міської влади та її компетентності, провівши Клуб громадського діалогу, громадські консультації, засідання та просвітницькі заходи у школах і дитячих садках. Окремо було проведено семінар–практикум для депутатів та членів виконавчого комітету. Вони також створили робочу групу для розробки Кодексу етики, результатом чого стало затвердження цього Кодексу на сесії міської ради.	Оберіть заходи, які консолідують роботу всіх учасників проєкту, враховуйте потреби ключових сторін і цінності організації, та отримайте чесну оцінку ззовні, щоб критично оцінити свою роботу і знайти нетипові рішення для її покращення.
Управління по роботі з персоналом Пенсійного фонду України	Для успішної реалізації цілей в Управлінні по роботі з персоналом було визначено п'ять кроків: розвиток комунікативних і професійних навичок для подолання бар'єрів і налагодження ділових стосунків у команді; створення мотиваційних факторів для підвищення зацікавленості працівників; сприяння дотриманню правил поведінки державних службовців; збереження гідності та чесності; підвищення мотивації до саморозвитку і навчання. Повномасштабне вторгнення росії вплинуло на фізичне і ментальне здоров'я українців, створюючи виклики для командної взаємодії. Для покращення ментального здоров'я працівників Пенсійного фонду було проведено анонімне опитування, за результатами якого розроблено план заходів, включаючи традицію "Кава, що об'єднує", дайджест новин #ПРОФонд, навчання "Досвідчений працівник – запорука успіху", флешмоб "Дерево солідарності", та систематичну психологічну підтримку для розвитку навичок збереження здоров'я в умовах війни.	Опираючись на представлений досвід, ви зможете підтримати командну взаємодію, покращити ментальне здоров'я у колективі, залишатися на зв'язку зі своєю командою, слухати, ділитися почуттями та досвідом, що є базовими потребами для збереження швидкості та ефективності роботи.

Перші місця в номінації «Краща практика формування безбар'єрності на робочому місці» [4] за I рівнем посіли Управління забезпечення надання адміністративних послуг виконавчого комітету Острозької міської ради, а за II рівнем – Управління з питань персоналу Національного агентства України з



питань державної служби. Щодо других місць, за I рівнем у цій номінації визначено Відділ – центр надання адміністративних послуг виконавчого комітету Дрогобицької міської ради, а за II рівнем – Відділ персоналу та нагород управління адміністративного забезпечення діяльності ради Львівської обласної ради [4]. Виділимо переваги управлінських практик органів публічної влади, які посіли перше місце (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Крайні практики формування безбар'єрності на робочому місці в органах публічної влади

Орган публічної влади	Практика	Як можна застосувати практику
Управління забезпечення надання адміністративних послуг виконавчого комітету Острозької міської ради	У контексті реалізації практики було визначено психологічні бар'єри серед працівників віком 55+ та молодих батьків. Щоб працівники віком 55+ відчували себе цінними, на них поклали відповідальні завдання, підтверджуючи їхній внесок у роботу. Для зручності працівників з дітьми до 10 років облаштовується дитячий куточок, що також позитивно оцінюється відвідувачами Управління. Крім того, розроблено графік залучення працівників до психологічних тренінгів і вебінарів. Управління забезпечення надання адміністративних послуг Острозької міської ради вибрало зручне приміщення на першому поверсі адмінбудівлі з пандусом, універсальною вбиральнею, паркувальними місцями і місцями для дитячих візочків. Робочі місця адаптовані під потреби працівників, облаштовані кімнати для відпочинку та прийому їжі. Частина працівників працює віддалено зі старостатів, де є доступ до Інтернету і потрібних реєстрів. Для подолання комунікаційних бар'єрів створено внутрішні робочі чати, розсилку на електронні пошти та інформаційні стенди, а також проводяться регулярні збори у форматі “Вільної руки” для обговорення організаційних питань.	Для реалізації запропонованої практики рекомендується дослідити бар'єри та потреби у вашому колективі, щоб сформувані відповідні заходи, створюючи відкрите та підтримуюче середовище, використовуючи гнучкий графік та пристосовуючи робочі місця. Не забувайте про важливість комунікації як основи безбар'єрності на робочому місці.
Управління з питань персоналу Національного агентства України з питань державної служби	Для адаптації ветеранів у колективі з акцентом на безбар'єрну комунікацію та етику взаємодії в НАДС було визначено кілька заходів. Розроблено детальний план адаптації для співробітників і ветеранів, проведено інтерв'ю для виявлення потреб ветеранів, та організовано навчання з етики взаємодії від благодійного фонду Ветеран Хаб. Це навчання покращувало навички безбар'єрної комунікації та розвитку етики взаємодії між	Практика команди НАДС допоможе сформулювати бачення результатів адаптації та обрати оптимальні зміни для досягнення цих результатів,

Орган публічної влади	Практика	Як можна застосувати практику
	<p>ветеранами та іншими працівниками.</p> <p>Також запроваджено щотижневу рубрику “Культура воєнного стану”, яка поширює інформацію про основні поняття в умовах воєнного стану, комунікацію з військовими та ветеранами, а також способи підтримки та психологічної допомоги. Презентовано посібник для психологічної взаємодопомоги серії “Як ти?”, розміщений у бібліотеці НАДС та надісланий працівникам електронною поштою. Здійснюється постійний моніторинг процесу адаптації ветеранів і коригування плану за потреби.</p>	<p>враховуючи специфіку вашого органу. Ви можете застосувати цю практику або її елементи, вибрати відповідні ресурси та інструменти і створити власний план впровадження адаптації ветеранів у колективі.</p>

У номінації «Краща практика рекрутингу персоналу в умовах воєнного стану» [4] перше місце за I рівнем було зайнято Керуючим справами (секретарем) виконавчого комітету Дунаєвецької міської ради, а за II рівнем – Департаментом роботи з персоналом та організаційного розвитку Міністерства фінансів України. Щодо других місць, за I рівнем у цій номінації посів Відділ з питань кадрової роботи Шполянської міської ради, а за II рівнем – Департамент по роботі з персоналом Державної митної служби України [4]. Систематизуємо переваги управлінських практик органах публічної влади, що зайняли 1–ше місце (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Кращі практики рекрутингу персоналу в умовах воєнного стану в органах публічної влади

Орган публічної влади	Практика	Як можна застосувати практику
<p>Керуючий справами (секретар) виконавчого комітету Дунаєвецької міської ради</p>	<p>Міська рада розпочала анкетування серед ВПО щодо освіти, досвіду роботи, бажання працевлаштування та відкриття власної справи, після чого провела детальний аналіз відповідей для визначення потреб та створення бази даних. Було впроваджено ефективні інструменти комунікації, залучено старост сіл і соціальних працівників для активної взаємодії, оновлено офіційний вебсайт міської ради з актуальною інформацією для інвесторів та ВПО, а також розроблено розділ для ВПО “Єробота”. Проведено інформаційні сесії для</p>	<p>Практика Дунаєвецької міської ради довела важливість підтримки та стимулювання ВПО до інтеграції та працевлаштування, залучаючи до цього місцевий бізнес, підприємства та комунальні заклади. Виконуючи загальну місію органу та дбаючи про інтереси територіальної громади,</p>

	роботодавців та шукачів роботи щодо переваг працевлаштування ВПО, державної підтримки, освітніх програм та підвищення кваліфікації. Це сприяло налагодженню комунікації між ВПО, міською радою, місцевим бізнесом та комунальними підприємствами, що призвело до працевлаштування шестеро осіб в управліннях Дунаєвської міської ради і двоє в апараті міської ради, демонструючи важливість підтримки ВПО та ефективного пошуку персоналу.	Дунаєвська міська рада показала, що можна успішно підбирати вмотивований персонал до своєї команди, шукаючи кращі практики рекрутингу та підтримуючи соціальну активність та відкритість до нового серед членів громади.
Департамент роботи з персоналом та організаційного розвитку Міністерства фінансів України	Служба управління персоналом Міністерства фінансів України встановила основні завдання для реалізації, включаючи удосконалення взаємодії з іншими структурними підрозділами та покращення комунікації з потенційними кандидатами. Для досягнення цілей у рекрутингу використовуються різноманітні онлайн-платформи, проводиться інформаційна кампанія та застосовуються аналітичні інструменти для оптимізації рекрутингових концепцій та виявлення ефективних джерел пошуку кандидатів.	Застосовуючи сучасні технології та методи у рекрутингу, Міністерство фінансів України покращило ефективність процесу підбору кваліфікованих кандидатів та збільшило свій бренд як роботодавця. Використання практики Служби управління персоналом дозволить зменшити витрати часу та фінансових ресурсів на пошук кадрів і прискорить процес підбору.

Узагальнюючи кращі управлінські практики, можна запропонувати удосконалення стратегії розвитку персоналу в органах публічної влади в Україні.

Кращі практики, представлені вище, демонструють, як органи державної влади в Україні можуть вдосконалити свою стратегію розвитку персоналу. Ці практики можна узагальнити за трьома основними напрямками [6]:

1. Створення етики взаємодії в команді: проведення соціологічних досліджень для вивчення рівня довіри та потреб громадян; розробка та впровадження Кодексу етики; забезпечення психологічної підтримки працівників; проведення тренінгів з розвитку комунікативних навичок.

2. Формування безбар'єрності на робочому місці: дослідження бар'єрів та потреб у колективі; створення зручного та доступного робочого середовища; запровадження гнучкого графіку роботи; забезпечення безбар'єрної комунікації; реалізація програм адаптації для нових працівників, у тому числі ветеранів.

3. Рекрутинг персоналу в умовах воєнного стану: проведення

анкетування серед ВПО для визначення їхніх потреб та досвіду; залучення місцевого бізнесу та громадських організацій до процесу рекрутингу; використання онлайн-платформ та аналітичних інструментів для пошуку кандидатів; проведення інформаційних кампаній про переваги працевлаштування у державному секторі.

На основі кращих практик, представлених вище, пропонується наступні рекомендації щодо удосконалення стратегії розвитку персоналу в органах публічної влади в Україні:

1. Впровадити комплексну систему управління персоналом, яка охоплюватиме всі аспекти кадрової роботи, від планування та рекрутингу до розвитку та оцінювання персоналу.

2. Створити сприятливе середовище для роботи, яке буде мотивувати працівників до високих результатів. Це включає забезпечення справедливої оплати праці, надання можливостей для розвитку та просування по службі, а також сприяння створенню здорової та позитивної робочої атмосфери.

3. Використовувати сучасні методи рекрутингу та відбору персоналу, щоб знаходити та наймати найкращих кандидатів. Це може включати використання онлайн-платформ, проведення асистент-центрів та використання аналітичних інструментів для оцінки кандидатів.

4. Інвестувати в розвиток персоналу, надаючи працівникам можливості для навчання та підвищення кваліфікації. Це допоможе їм залишатися актуальними у своїх галузях та розвивати навички, необхідні для успішної роботи.

5. Заохочувати етику взаємодії в команді та безбар'єрність на робочому місці. Це допоможе створити більш інклюзивне та сприятливе для роботи середовище, де всі працівники зможуть повною мірою розкрити свій потенціал.

Впровадження цих рекомендацій допоможе органам державної влади в Україні створити більш ефективну та результативну систему управління персоналом. Це, в свою чергу, призведе до покращення якості надання послуг громадянам та підвищення загальної ефективності роботи державного сектору.

## ВИСНОВКИ

На сучасному етапі розвитку України виникає необхідність впровадження ефективного та результативного державного управління, зумовленого як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. Це потребує пошуку нових управлінських методів і технологій, які сприятимуть задоволенню потреб суспільства та досягненню суспільно значущих цілей. Публічна влада, реалізуючи свої функції на державному і регіональному рівнях через нормативно–правові акти, здійснює управління через керуючу та керовану системи, що забезпечує координацію, контроль та задоволення соціальних потреб. Основна відмінність між державною та муніципальною владою полягає у рівні вирішення питань: загальнодержавні проблеми вирішує державна влада, а місцеві потреби – муніципальна. Впровадження сучасних управлінських технологій має оптимізувати та раціоналізувати управлінський процес, знизити витрати та підвищити ефективність управлінських заходів. Технологія управління визначається як сукупність формалізованих знань і методів для перетворення інформації про стан середовища в управлінські рішення.

Основними ознаками управлінських технологій є поділ процесу на етапи, координація та синхронізація процедур, однозначність виконання операцій та цільова спрямованість на ефективність.

Основні характеристики включають скоординованість процедур і вибір адекватних інструментів для реалізації управлінських функцій, таких як збір інформації, планування, організація, контроль та аналіз. Це дозволяє адаптувати управлінські технології до конкретних ситуацій та підвищувати їх ефективність через використання відповідних методів та інструментів.

Для того щоб система управління персоналом (СУП) була високотехнологічною, вона повинна мати чіткі та інтегровані з корпоративною стратегією цілі; бути гнучкою та адаптивною до змін; мати підтримку керівництва і достатні ресурси; орієнтуватися на інновації з економічно обґрунтованими впровадженнями; регулярно оцінювати ефективність методів за допомогою надійних даних; мати сучасну технічну інфраструктуру; отримувати

необхідні фінансові інвестиції; мати кваліфікований персонал; відповідати законодавству та етичним нормам. Технології управління персоналом включають методи, прийоми та процедури для управлінських процесів, забезпечуючи баланс між інтересами працівників і цілями підприємства, і включають способи впливу на персонал під час найму, використання, розвитку та звільнення, а також організаційні, інформаційні та розрахункові операції для здійснення управлінських функцій.

Аналізуючи законодавчі акти з управління розвитком персоналу в органах публічної влади України, зокрема Закон про державну службу, відзначається, що державна служба має на меті виконання завдань держави, включаючи аналіз державної політики, забезпечення виконання законів і нормативно-правових актів, а також управління фінансовими та персональними ресурсами. Вимоги до кандидатів на держслужбу охоплюють загальні та спеціалізовані критерії, а набір відбувається через конкурсний відбір. Професійне зростання держслужбовців здійснюється на основі результатів конкурсів, а їхню роботу оцінюється щорічно. Для підвищення професійної кваліфікації передбачено систему навчання та перепідготовки, а оплата праці залежить від різних критеріїв, включаючи результативність. Реформування державного управління спрямоване на розвиток державної служби, її професійну підготовку та незалежність, що сприятиме захисту інтересів громадян і підвищенню довіри до державної влади.

Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки зосереджується на удосконаленні управління персоналом для підвищення професіоналізму та доброчесності державної служби і органів місцевого самоврядування, оновленні законодавства відповідно до європейських стандартів, створенні системи оплати праці для залучення найкваліфікованіших кадрів, впровадженні інформаційних систем та програм професійного розвитку. Ключовими завданнями є модернізація відбору кадрів, оптимізація оплати праці, підвищення довіри до державної служби, розвиток управлінської культури та забезпечення гендерного балансу. У різних країнах світу застосовуються різні підходи до управління персоналом: ЄС визначив сім ключових компетенцій для керівників, США акцентують на рівному доступі до посад та методах з

приватного сектору, Польща розробила кваліфікаційний стандарт для посад, Німеччина має систему оцінювання та кар'єрного зростання через Федеральну академію державного управління, а у Франції чітко структурована система підготовки державних службовців з акцентом на кар'єрний розвиток.

НАДС, створене у 2011 році, є центральним органом виконавчої влади, відповідальним за формування та реалізацію державної політики у сфері державної служби та управління персоналом. Воно керується принципами верховенства права, законності, відкритості та прозорості, з метою створення професійної, ефективної та стабільної державної служби, що відповідає міжнародним стандартам. НАДС активно співпрацює з міжнародними партнерами, удосконалюючи систему управління персоналом і борючись із корупцією, а також проводить реформи оплати праці для підвищення ефективності та прозорості у державній службі. З 2019 по 2023 роки спостерігався постійний спад у кількості державних службовців у всіх категоріях посад, особливо значний у категорії «Б», тоді як категорія «В» показала певну стабільність. Найбільше зменшення кількості посад відбулося у 2020 році, що може свідчити про зміни в стратегії або політиці зайнятості державного сектору.

З 2019 по 2023 роки спостерігалось зростання кількості вакантних посад державної служби у всіх категоріях, особливо у категоріях «Б» та «В», що може свідчити про проблеми зі збереженням персоналу та заповненням вакансій. Ці тенденції вказують на потребу реформування або покращення управління кадрами в державному секторі для забезпечення ефективності та стабільності адміністративних процесів. Водночас, протягом останніх трьох років більшість респондентів позитивно оцінювали рівень співпраці в колективі, з понад половиною опитаних, які погоджуються, що їхні колеги працюють разом для досягнення результатів, хоча й було зафіксовано невелике зниження частки тих, хто повністю підтримує це твердження.

За останні три роки спостерігається загальна тенденція до ускладнення взаємодії з політичним керівництвом, керівниками державного органу та керівниками інших структурних підрозділів. Відношення «легко» зменшилося, тоді як відношення «важко» збільшилося. Спілкування з керівниками та

державними службовцями власного структурного підрозділу залишається більш стабільним, хоча і тут спостерігається деяке зниження легкості взаємодії. Хоча дані не включають числових значень, вони відображають загальну тенденцію змін у сприйнятті взаємодії з різними групами осіб у державних органах за останні три роки.

Найпоширенішим форматом роботи серед респондентів було самостійне формування переліку завдань з подальшим погодженням з керівником. Інші популярні формати включають очікування вказівок від керівника, запит завдань у керівника, надання пропозицій щодо можливих завдань, а також самостійне визначення пріоритетів з подальшою звітністю перед керівником. Державні службовці частіше очікують вказівок або запитують завдання, тоді як посадові особи місцевого самоврядування частіше самостійно формують перелік завдань або надають пропозиції керівнику. Більшість респондентів вказують, що преміювання публічних службовців залежить від якості виконання обов'язків, але значна частка не погоджується з цим, що свідчить про те, що система преміювання не завжди сприймається як справедлива та об'єктивна.

Представлені кращі практики демонструють можливості удосконалення стратегії розвитку персоналу в українських органах державної влади за трьома напрямками: створення етики взаємодії в команді через соціологічні дослідження, розробку Кодексу етики, психологічну підтримку та тренінги з комунікативних навичок; формування безбар'єрності на робочому місці через дослідження бар'єрів, створення зручного робочого середовища, гнучкий графік, безбар'єрну комунікацію та програми адаптації для нових працівників; рекрутинг персоналу в умовах воєнного стану за допомогою анкетування серед ВПО, залучення місцевого бізнесу та громадських організацій, онлайн-платформ та інформаційних кампаній. Рекомендації для покращення стратегії включають впровадження комплексної системи управління персоналом, створення сприятливого робочого середовища, використання сучасних методів рекрутингу, інвестування в розвиток персоналу та заохочення етики взаємодії та безбар'єрності. Це сприятиме підвищенню якості надання послуг громадянам та ефективності роботи державного сектору.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітична довідка за результатами опитування державних службовців щодо організаційної культури (2019–2021 рр.). НАДС. 2022. URL: <https://cutt.ly/sPYM6vN>.
2. Безкоштовні онлайн–платформи для самоосвіти. URL: <https://diam.gov.ua/storage/app/sites/31/%D0%A1%D0%90%D0%9C%D0%9E%D0%9E%D0%A1%D0%92%D0%86%D0%A2%D0%90.pdf>.
3. Волик В. С. Зарубіжний досвід використання компетентнісного підходу в управлінні персоналом державної служби [Електронний ресурс] / В. С. Волик // Теорія та практика державного управління. – 2012. – Вип. 3. – С. 440–447. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu\\_2012\\_3\\_61](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2012_3_61).
4. Всеукраїнський конкурс «Кращі практики управління персоналом». Практики переможців 2023. Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/%D0%9A%D1%80%D0%B0%D1%89%D1%96%20%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B8%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BC%D0%BE%D0%B6%D1%86%D1%96%D0%B2%202023.pdf>.
5. Гавриш О.А. Технології управління персоналом.: монографія/ О.А.Гавриш, Л.Є.Довгань, І.М.Крейдич,,Н.В.Семенченко. Київ : НТУУ « КПІ імені Ігоря Сікорського». URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/8f51ef86-bae8-4b3b-8de7-54bb28cc7a71/content>.
6. Голобородько Т.В., Найко Д.С. Кращі практики управління персоналом в органах публічної влади в Україні. XXIII Міжнародна науково–практична конференція «The current state of the organization of scientific activity in the world», 10–12 червня 2024 р., Мадрид, Іспанія. С. 257–262. URL: [THE-CURRENT-STATE-OF-THE-ORGANIZATION-OF-SCIENTIFIC-ACTIVITY-IN-THE-WORLD.pdf \(eu-conf.com\)](https://eu-conf.com/the-current-state-of-the-organization-of-scientific-activity-in-the-world.pdf).
7. Гуцуляк Н.П. Сучасні технології управління персоналом. *Економіка і організація управління*. 3 (35) (2019). с. 111–118. URL:

<file:///D:/%D0%A2%D0%B0%D0%BD%D1%8E%D1%88%D0%B5%D0%BD%D1%8C%D0%BA%D0%B0/%D0%9A%D0%90%D0%A4%D0%95%D0%94%D0%A0%D0%90%20%D0%91%D0%9E/%D0%9A%D0%A3%D0%A0%D0%A1%D0%9E%D0%92%D0%86/%D0%9D%D0%B0%D0%B9%D0%BA%D0%BE/7748-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-15565-1-10-20200130.pdf>.

8. Дейнега Х. М. Управління персоналом державної служби: зарубіжний досвід та умови впровадження в Україні [Електронний ресурс] / Х. М. Дейнега // Економіка та держава. – 2011. – № 1. – С. 151–153. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde\\_2011\\_1\\_41](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2011_1_41).

9. Державна служба : підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; редкол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), О. Ю. Оболенський (заст. голови), С. М. Серьогін (заст. голови) [та ін.]. – К. ; Одеса : НАДУ, 2013. – Т. 2. – 348 с. URL: <https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2014/02/DERZHAVNA-SLUZHBA-tom2-2013.pdf>.

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

11. Джафарова О. В. Дослідження органів публічної адміністрації в системі суб'єктів дозвільної діяльності в Україні. Форум права: електрон. наук. фахове вид. 2018. № 1. С. 42–49. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/FP\\_index.htm\\_2018\\_1\\_8.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/FP_index.htm_2018_1_8.pdf)

12. Доскалов, І. С., & Ручинська, Н. С. (2021). Зарубіжний та вітчизняний досвід функціонування системи публічного управління в умовах становлення інформаційного суспільства. Інвестиції: практика та досвід, (21), 111–115. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/21\\_2021/19.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/21_2021/19.pdf)

13. Економічна енциклопедія: у трьох томах. / Відп. ред. С.В. Мочерний. – К.: Видавничий центр „Академія”. – Т.1. – Т.3. – 2000, 2001, 2002. – 864 с.

14. Золотарьов В. Ф. Зарубіжна практика управління кадровими процесами в органах влади [Електронний ресурс] / В. Ф. Золотарьов. // Державне будівництво. – 2014. – № 1. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2014\\_1\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2014_1_24).

15. Інформація про кількісний та якісний склад державних службовців у органах державної влади. IV квартал 2021 року Станом на 31.12.2021: Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/KSDS/statistichni-dani-za-iv-kvartal.pdf>.

16. Кількісний склад державних службовців: Статистичні дані КСДС 2019–2021 роки. НАДС. 2022. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/kilkisnij-sklad-derzhavnih-sluzhbovciv/kilkisnij-sklad-derzhavnih-sluzhbovciv/2019-2021-roki>.

17. Книш, П. В. Теоретичні засади формування системи управлінських технологій в державному управлінні України. Diss. ІФНТУНГ, 2014. URL: <http://elar.nung.edu.ua/handle/123456789/8453>

18. Кузнецова, І. "Визначення сутності дефініції технологія управління." Вісник Київського національного торговельно-економічного університету 1 (2009): 55–62. URL: [http://www.irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbisnbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/Vknteu\\_2009\\_1\\_8.pdf](http://www.irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbisnbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Vknteu_2009_1_8.pdf)

19. Летучий Д. М. Зарубіжна практика формування стилів управління персоналом у сфері державної служби [Електронний ресурс] / Д. М. Летучий // Аспекти публічного управління. – 2014. – № 3–4. – С. 81–88. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup\\_2014\\_3-4\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2014_3-4_13).

20. Лихолобов Е. А. Технології управління персоналом в контексті формування організаційної поведінки [Електронний ресурс] / Е. А. Лихолобов // Управління проектами та розвиток виробництва. – 2011. – № 2. – С. 64–71. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uprv\\_2011\\_2\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uprv_2011_2_12).

21. Ліпенцев А. В. Управління талантами в органах публічної влади [Електронний ресурс] / А. В. Ліпенцев, В. Р. Каспрік. // Демократичне врядування. – 2019. – Вип. 2. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr\\_2019\\_2\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2019_2_11).

22. Логвінов В., Малонога С. Драйвери цифрової трансформації органів публічної влади. Науковий вісник: Державне управління № 4(6)2020. URL:

<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:7il1hFdihroJ:https://nvdu.undicz.org.ua/index.php/nvdu/article/download/129/122/329&cd=5&hl=uk&ct=clnk&gl=ua>.

23. Лях, Ю. І. (2020). Зарубіжний досвід модернізації публічного управління та перспективи його застосування в Україні. Науковий вісник: Державне управління. URL: <https://nvdu.undicz.org.ua/index.php/nvdu/article/view/65/64>.

24. Методичні рекомендації з розробки єдиних стандартів підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування / В. А. Гошовська, Л. І. Даниленко, Н. Б. Ларіна, М. С. Орлів. – К. : НАДУ, 2012. – 48 с. URL: [https://www.researchgate.net/publication/344427440\\_Metodicni\\_rekomendacii\\_z\\_rozrobki\\_edinih\\_standativ\\_pidvisenna\\_kvalifikacii\\_derzavnih\\_sluzbovciv\\_ta\\_posadovih\\_osib\\_miscevogo\\_samovraduvanna](https://www.researchgate.net/publication/344427440_Metodicni_rekomendacii_z_rozrobki_edinih_standativ_pidvisenna_kvalifikacii_derzavnih_sluzbovciv_ta_posadovih_osib_miscevogo_samovraduvanna).

25. Методичні рекомендації щодо розроблення та оформлення програм підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Наказ НАДС від 13.03.2020 № 38–20. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v38-2859-20#Text>.

26. Міляєва В. Р. Психологічні основи розвитку фахової компетентності державних службовців у системі підвищення кваліфікації : дис. ... доктора психол. наук : 19.00.07 / Міляєва Валерія Робертівна. – К., 2012. – 354 с. URL: <https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/123456789/31849/1/100160624.pdf> .

27. Навчання в умовах війни. НАДС. URL: [https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B5%20%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F/ilovepdf\\_merged.pdf](https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B5%20%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F/ilovepdf_merged.pdf).

28. Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua>.

29. Національне агентство України з питань державної служби: офіційний сайт. URL: <https://nads.gov.ua>.

30. Орлів М. Підвищення кваліфікації керівних кадрів державної служби:

сутність, види та принципи [Електронний ресурс] / М. Орлів // Актуальні проблеми державного управління. – 2017. – Вип. 3. – С. 145–150. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo\\_2017\\_3\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2017_3_26).

31. Орлів М. С. Підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади: механізми формування сучасної моделі : монографія. – Київ–ІваноФранківськ : «ЛілеяНВ», 2018. – 300 с. URL: [https://nung.edu.ua/sites/default/files/2021-01/%D0%9E%D1%80%D0%BB%D1%96%D0%B2\\_%D0%9F%D1%96%D0%B4%D0%B2%D0%B8%D1%89%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BA%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D1%96%D1%84%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97%20%D0%BA%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D1%85%20%D0%BA%D0%B0%D0%B4%D1%80%D1%96%D0%B2.pdf](https://nung.edu.ua/sites/default/files/2021-01/%D0%9E%D1%80%D0%BB%D1%96%D0%B2_%D0%9F%D1%96%D0%B4%D0%B2%D0%B8%D1%89%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BA%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D1%96%D1%84%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97%20%D0%BA%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D1%85%20%D0%BA%D0%B0%D0%B4%D1%80%D1%96%D0%B2.pdf).

32. Пересунько В.І. Розвиток технологій управління персоналом промислового підприємства на демократичних засадах: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04 [Електронний ресурс] / В.І. Пересунько; Східноукр. нац. ун–т. ім. В. Даля — Луганськ., 2010. — 21 с.

33. Питання оптимізації діяльності територіальних органів Національного агентства з питань державної служби та визнання такими, що втратили чинність, деяких постанов Кабінету Міністрів України: Постанова Кабінету Міністрів України від 28.01.2015 № 30. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/en/30-2015-%D0%BF?lang=uk#Text>.

34. Положення про конкурс «Кращі практики впровадження освітніх інновацій у системі професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Наказ НАДС від 04.07.2022 № 53–22. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0764-22#Text>

35. Положення про проведення моніторингу якості підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Наказ НАДС від 27.07.2020 № 132–20. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0850-20#Text>.

36. Початкова підготовка та безперервне навчання державних службовців у Франції. – Режим доступу : <http://ambafranse-ua.org/>

37. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889–VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.

38. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ НАДС від 05.08.2016 № 158. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text>.

39. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо окремих питань визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В», та підготовки умов проведення конкурсу. Наказ НАДС від 15.01.2021 № 4–21 зі змінами від від 27.08.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0004859-21#Text>.

40. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо організації професійного навчання державних службовців місцевих державних адміністрацій, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників: Наказ НАДС від 02 листопада 2022 р. № 106–22. URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendacij-shchodo-organizaciyi-profesijnogo-navchannya-derzhavnih-sluzhbovciv-miscevih-derzhavnih-administracij-goliv-miscevih-derzhavnih-administracij-yih-p>.

41. Про затвердження переліків пріоритетних напрямів (тем) підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних (військових) адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад за загальними професійними (сертифікатними) та/або короткостроковими програмами у 2023 році: НАКАЗ НАДС від 24 серпня 2022 р. № 74–22. URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-perelikiv-priorytetnykh-napriamiv-tem-pidvyshchennia-kvalifikatsii-derzhavnykh-sluzhbovtsiv-holiv-mistsevykh-derzhavnykh-viiskovykh-administratsii-ikh-pershykh-zastupnykiv->.

42. Про затвердження Положення про вебпортал управління знаннями у

сфері професійного навчання «Портал управління знаннями»: Наказ НАДС від 26.11.2019 № 209–19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1234-19#Text>.

43. Про затвердження Положення про Всеукраїнський конкурс «Кращі практики управління персоналом»: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03.09.2018 № 212–18. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/view/RE32527?an=1>.

44. Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 01 жовтня 2014 року № 500. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/500-2014-%D0%BF#Text>.

45. Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і Положення про єдиний порядок підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації керівників державних підприємств, установ і організацій, : Постанова Кабінету Міністрів України від 08.02.1997 № 167. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-97-%D0%BF#Text>.

46. 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 06.02.2019 № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text>.

47. Про затвердження Порядку визнання документів та результатів навчання за програмами підвищення кваліфікації, а також участі у заходах з обміну досвідом: Наказ НАДС від 12.12.2019 № 227–19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1289-19#Text>.

48. Про затвердження Порядку нарахування кредитів ЄКТС за результатами професійного навчання: Наказ НАДС від 12.12.2019 № 226–19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1288-19#Text>.

49. Про затвердження Порядку організації і проведення Школою вищого корпусу державної служби тренінгів для державних службовців першої – другої категорії: Постанова Кабінету Міністрів України; Порядок від 25.08.2010 № 728.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/728-2010-%D0%BF>.

50. Про затвердження Порядку організації і проведення Школою вищого корпусу державної служби тренінгів для державних службовців першої – другої категорії: Постанова Кабінету Міністрів України. 25.08.2010 № 728. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/728-2010-%D0%BF>.

51. Про затвердження Порядку організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Наказ НАДС від 26.11.2019 № 211-19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0005-20#Text>.

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

53. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 № 640. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF#Text>.

54. Про затвердження Порядку стажування державних службовців: Наказ НАДС від 03.03.2016 № 48. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0439-16#Text>.

55. Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А»: Постанова Кабінету Міністрів України; Вимоги від 22.07.2016 № 448. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448-2016-%D0%BF#Text>.

56. Про затвердження типових завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади керівників центральних органів виконавчої влади, на 2020 рік. URL: [https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdznua-tipovih-zavdan-i-klyu-a1267r?\\_ga=2.249792526.966955895.1667728166-1856826572.1667583566](https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdznua-tipovih-zavdan-i-klyu-a1267r?_ga=2.249792526.966955895.1667728166-1856826572.1667583566).

57. Про регіональний центр підвищення кваліфікації: Постанова Кабінету Міністрів України від 16.12.2004 № 1681. URL:



<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1681-2004-%D0%BF#Text>.

58. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 07.06.2001 № 2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>.

59. Проведення моніторингу якості підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. НАДС. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/monitoring-final-17112020.pdf>.

60. Процак К. В., Матвій І. Є. Інноваційні підходи до розвитку компетенцій публічних службовців. 2019. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2019/jan/15348/visnyk2018-86-91.pdf>.

61. Річний звіт агентства з питань державної служби за 2020 рік. НАДС. 2021 URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-civik-2018/zvit2020/nads-zvit-2020.pdf>.

62. Система державного управління Канади: досвід для України / [уклад. О. І. Максимова] ; за заг. ред. Ю.В. Ковбасюка. – К. : НАДУ 2010. – 60 с. – (Серія видань з міжнародного досвіду державного управління).

63. Система державного управління Республіки Польща: досвід для України / авт.-уклад. Х. М. Дейнега ; за заг. ред. Ю.В.Ковбасюка. – К. : НАДУ, 2010. – 48 с. – (Серія видань з міжнародного досвіду державного управління).

64. Система державного управління Республіки Чехія: досвід для України / [уклад. Х. М. Дейнега] ; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, С. В. Загороднюка. – К. : НАДУ, 2011. – 40 с. – (Серія видань з міжнародного досвіду державного управління).

65. Система державного управління Сполученого Королівства Великої Британії і Північної Ірландії: досвід для України / [уклад. П. І. Крайнік] ; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, С. В. Загороднюка. – К. : НАДУ, 2011. – 48 с. – (Серія видань з міжнародного досвіду державного управління).

66. Система державного управління Федеративної Республіки Німеччина: досвід для України / [авт.-упоряд. : Ю. В. Ковбасюк, С. В. Загороднюк, П. І. Крайнік] ; за заг. ред. Ю.В. Ковбасюка. – К. : НАДУ, 2010. – 76 с. – (Серія видань

з міжнародного досвіду державного управління).

67. Сочинська–Сибірцева І. М. Розвиток технологій управління персоналом на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] / І. М. Сочинська–Сибірцева // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2012. – Вип. 21. – С. 51–55. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu\\_e\\_2012\\_21\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2012_21_10).

68. Стратегія реформування державного управління до 2025 року. URL: <https://par.in.ua/contents/onovlennia-statehii-reformuvannia-derzhavnoho-upravlinnia-do-2025-roku>.

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

70. Стукан, Тетяна Миколаївна. "Публічна влада: характеристика, ознаки та форми прояву." (2022). URL: <http://212.1.86.13/jspui/handle/123456789/4678>

71. Технологія змішаного навчання в системі відкритої післядипломної освіти: підручник /за заг. ред. В. В. Олійника, ред. кол.: С. П. Касьян, Л. Л. Ляхоцька, Л. В. Бондаренко; ДВНЗ «УН-Т менедж. освіти». Київ, 2019 196 с. URL: [https://lib.iitta.gov.ua/718812/1/%D0%97%D0%9D%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA\\_\\_%D0%B4%D0%BB%D1%8F%20%D0%92%D0%98%D0%94%D0%90%D0%9D%D0%9D%AF\\_24\\_06\\_2019%20\(2\).pdf](https://lib.iitta.gov.ua/718812/1/%D0%97%D0%9D%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA__%D0%B4%D0%BB%D1%8F%20%D0%92%D0%98%D0%94%D0%90%D0%9D%D0%9D%AF_24_06_2019%20(2).pdf).

72. Толкованов В. Аналіз ситуації щодо професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування в Україні: Інформаційно–аналітичний звіт. URL: [http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2017/07/Analytical-report\\_Institution-Training-2017\\_7July\\_Final.pdf](http://pleddg.org.ua/wp-content/uploads/2017/07/Analytical-report_Institution-Training-2017_7July_Final.pdf).

73. Формування культури державної служби в системі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації. URL: <https://posibniki.com.ua/post-formuvannya-kulturi-derzhavnoyi-sluzhbi-v-sistemi-pidgotovki>. – Назва з екрану.

74. Цимбалюк С. О. Технології управління персоналом : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2009. 399 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/19e771e5-d791-4011-851c-a7cd8b86844f/content>.

75. Чмутова, І. М. "Сутність технології управління та її ключові ознаки." Науковий вісник Чернівецького університету. Економіка 710–711 (2014): 70–75. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/Nvchu\\_ec\\_2014\\_710-711\\_17.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Nvchu_ec_2014_710-711_17.pdf).

## ДОДАТКИ

### Додаток А

Таблиця А.1 – Основні нормативно–правові акти, щодо управління розвитком персоналу в органах публічної влади

№ з/п	Назва нормативно–правового документу	Вид, дата та номер прийняття	Характеристика нормативно–правового документу
1.	Про державну службу	Закон України від 10.12.2015 № 889–VIII	Визначає принципи, правові та організаційні засади забезпечення публічної, професійної, політично неупередженої, ефективної, орієнтованої на громадян державної служби, яка функціонує в інтересах держави і суспільства, а також порядок реалізації громадянами України права рівного доступу до державної служби, що базується на їхніх особистих якостях та досягненнях
2.	Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 травня 1997 року № 280/97–ВР.		Цей Закон відповідно до Конституції України визначає систему та гарантії місцевого самоврядування в Україні, засади організації та діяльності, правового статусу і відповідальності органів та посадових осіб місцевого самоврядування.
3.	Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки	Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831–р	Відповідно до Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським Співтовариством з атомної енергії і їхніми державами–членами, з іншої сторони (далі — Угода про асоціацію), ця Стратегія ґрунтується на спільних цінностях, а саме: дотриманні демократичних принципів, верховенстві права, належному врядуванні. У статті 3 Угоди про асоціацію належне врядування визначається як один з основних принципів для посилення відносин між сторонами. Україна продовжуватиме політичні, соціально–економічні, законодавчі та інституційні реформи, необхідні для ефективної реалізації Угоди про асоціацію. Метою цієї Стратегії є побудова в Україні спроможної сервісної та цифрової держави, яка забезпечує захист інтересів громадян на основі європейських стандартів та досвіду
4.	Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців	Постанова Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 № 640	Затверджує Порядок проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців
5.	Про затвердження Порядку організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад	Наказ НАДС від 26.11.2019 № 211–19	Затверджує Порядок організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад
6.	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 06.02.2019 № 106	Затверджує Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад
7.	Про затвердження Методичних рекомендацій щодо організації професійного навчання державних службовців місцевих державних адміністрацій, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників	Наказ НАДС від 02 листопада 2022 р. № 106–22.	Затверджує Методичні рекомендації щодо організації професійного навчання державних службовців місцевих державних адміністрацій, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників
8.	Про затвердження Порядку стажування державних службовців	Наказ НАДС від 03.03.2016 № 48	Затверджує Порядок стажування державних службовців
9.	Порядок нарахування кредитів ЄКТС	Наказ НАДС	Цей Порядок визначає механізм нарахування кредитів

№ з/п	Назва нормативно-правового документу	Вид, дата та номер прийняття	Характеристика нормативно-правового документу
	за результатами професійного навчання	від 12.12.2019 № 226-19	Європейської кредитної трансферно-накопичувальної системи (далі – ЄКТС) за результатами професійного навчання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування
10.	Порядок визнання документів та результатів навчання за програмами підвищення кваліфікації, а також участі у заходах з обміну досвідом	Наказ НАДС від 12.12.2019 № 227-19	Затверджує Порядок визнання документів та результатів навчання за програмами підвищення кваліфікації, а також участі у заходах з обміну досвідом
11.	Положення про вебпортал управління знаннями у сфері професійного навчання «Портал управління знаннями»	Наказ НАДС від 26.11.2019 № 209-19	Затверджує Положення про вебпортал управління знаннями у сфері професійного навчання «Портал управління знаннями»
12.	Вимоги 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	Наказ НАДС від 02.11.2022 № 107-22	Затверджує Вимоги 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
13.	Методичні рекомендації щодо розроблення та оформлення програм підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад	Наказ НАДС від 13.03.2020 № 38-20	Затверджує Методичні рекомендації щодо розроблення та оформлення програм підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад
14.	Положення про конкурс «Кращі практики впровадження освітніх інновацій у системі професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад	Наказ НАДС від 04.07.2022 № 53-22	Затверджує Положення про конкурс «Кращі практики впровадження освітніх інновацій у системі професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад
15.	Положення про проведення моніторингу якості підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад	Наказ НАДС від 27.07.2020 № 132-20	Затверджує Положення про проведення моніторингу якості підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад
16.	Про регіональний центр підвищення кваліфікації	Постанова Кабінету Міністрів України від 16.12.2004 № 1681	Затверджує Положення про регіональний центр підвищення кваліфікації
17.	Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби	Постанова Кабінету Міністрів України від 01 жовтня 2014 року № 500	Затверджує Положення про Національне агентство України з питань державної служби

## Додаток Б



Рисунок Б.1 – Керівництво та структура НАДС [44]

## Додаток В

### Таблиця В.1 – Міжнародні угоди НАДС

№ п/п	Дата укладання	Назва документа	Строк дії
1	06.11.2015	Угода про співробітництво у сфері державної служби між Національним агентством України з питань державної служби та Головою Державної служби Республіки Польща	Безстроковий
2	17.05.2018	Меморандум про взаєморозуміння та співробітництво між Національним агентством України з питань державної служби та Швейцарсько-українським проектом "Підтримка децентралізації в Україні" DESPRO	Безстроковий
3	05.10.2018	Меморандум про співробітництво між Національним агентством України з питань державної служби, Всеукраїнським центром підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH (U- LEAD з Європою: Програма для України з розширення прав і можливостей на місцевому рівні, підзвітності та розвитку) та Центром експертизи реформ місцевого самоврядування Генерального директорату з питань демократії Ради Європи	Безстроковий
4	20.03.2019	Договір про співпрацю між проектом "Гендерне бюджетування в Україні", що здійснюється за фінансової підтримки Швеції, Представництвом Фонду Фрідріха Еберта в Україні та Національним агентством України з питань державної служби	Безстроковий
5	23.04.2019	Меморандум про співробітництво між НАДС та Компанією «Менеджмент Системс Інтернешнл» щодо надання міжнародної технічної допомоги у рамках проекту «Підтримка організацій-лідерів у протидії корупції в Україні «ВзаємоДія». «Меморандум про співробітництво щодо надання міжнародної технічної допомоги»	13.06.2022
6	30.08.2019	Меморандум про взаєморозуміння між Національним агентством України з питань державної служби та Координатором проектів ОБСЄ в Україні	Безстроковий
7	06.03.2020	Меморандум про співпрацю між Національним агентством України з питань державної служби, Всеукраїнською асоціацією органів місцевого самоврядування "Асоціація об'єднаних територіальних громад" та Центром експертизи доброго врядування Генерального директорату з питань демократії Ради Європи	Безстроковий
8	10.10.2020	Меморандум про взаєморозуміння та співробітництво між НАДС, УШУ та DESPRO	Безстроковий

9	11.06.2021	Меморандум про співробітництво між Національним агентством України з питань державної служби та Фондом міжнародної солідарності	Безстроковий
10	16.07.2021	Меморандум про співпрацю між Національним агентством України з питань державної служби та ГО "Розвиток громадянських компетентностей в Україні" щодо впровадження швейцарсько-українського проекту DECIDE "Децентралізація для розвитку демократичної освіти"	31.01.2025
11	24.01.2022	Меморандум про співпрацю між Національним Демократичним Інститутом та Національним агентством України з питань державної служби.	31.03.2024
12	09.08.2022	Меморандум про взаєморозуміння між EF Language Learning Solutions Ltd та Національним агентством України з питань державної служби	09.08.2024
13	24.03.2023	Меморандум про співпрацю між Alinea International Ltd. в рамках реалізації проекту «Супровід урядових реформ в Україні» (SURGe) та Національним агентством України з питань державної служби	Безстроковий
14	26.04.2023	Меморандум про співробітництво щодо надання технічної допомоги між Національним агентством України з питань державної служби та Компанією «Менеджмент Системс Інтернешнл»	01.01.2024
15	17.07.2023	Меморандум про співпрацю між Японським агентством міжнародного співробітництва та Національним агентством України з питань державної служби	31.12.2024



## Додаток Г

Таблиця Г.1 – Перелік територіальних органів Національного агентства з питань державної служби

Найменування територіального органу Нацдержслужби, який утворюється	Найменування територіальних органів Голодержслужби, які реорганізуються
Міжрегіональне управління Нацдержслужби у Вінницькій, Житомирській та Хмельницькій областях	управління державної служби Голодержслужби у Вінницькій області управління державної служби Голодержслужби в Житомирській області управління державної служби Голодержслужби в Хмельницькій області
Міжрегіональне управління Нацдержслужби у Дніпропетровській та Запорізькій областях	управління державної служби Голодержслужби в Дніпропетровській області управління державної служби Голодержслужби в Запорізькій області
Міжрегіональне управління Нацдержслужби у Донецькій та Луганській областях	управління державної служби Голодержслужби в Донецькій області управління державної служби Голодержслужби в Луганській області
Міжрегіональне управління Нацдержслужби у м. Києві, Київській, Чернігівській та Черкаській областях	управління державної служби Голодержслужби в м. Києві та Київській області управління державної служби Голодержслужби в Чернігівській області управління державної служби Голодержслужби в Черкаській області
Міжрегіональне управління Нацдержслужби у Львівській та Закарпатській областях	управління державної служби Голодержслужби в Львівській області управління державної служби Голодержслужби в Закарпатській області
Міжрегіональне управління Нацдержслужби в Одеській, Миколаївській та Херсонській областях, Автономній Республіці Крим та м. Севастополі	управління державної служби Голодержслужби в Одеській області управління державної служби Голодержслужби в Миколаївській області управління державної служби Голодержслужби в Херсонській області управління державної служби Голодержслужби в Автономній Республіці Крим та м. Севастополі
Міжрегіональне управління Нацдержслужби у Волинській та Рівненській областях	управління державної служби Голодержслужби у Волинській області управління державної служби Голодержслужби в Рівненській області
Міжрегіональне управління Нацдержслужби у Харківській та Сумській областях	управління державної служби Голодержслужби в Харківській області управління державної служби Голодержслужби в Сумській області
Міжрегіональне управління Нацдержслужби у Полтавській та Кіровоградській областях	управління державної служби Голодержслужби в Полтавській області управління державної служби Голодержслужби в Кіровоградській області
Міжрегіональне управління Нацдержслужби у Чернівецькій, Івано–Франківській та Тернопільській областях	управління державної служби Голодержслужби у Чернівецькій області управління державної служби Голодержслужби в Івано–Франківській області управління державної служби Голодержслужби в Тернопільській області