

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет права, публічного управління та  
національної безпеки  
Кафедра економічної теорії,  
інтелектуальної власності та публічного  
управління

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

**ВАКУЛЕНКО В'ЯЧЕСЛАВ АНАТОЛІЙОВИЧ**

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК 351:630.06  
(індекс)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ  
ЗАЛУЧЕННЯМ МОЛОДІ НА ПУБЛІЧНУ СЛУЖБУ**

(тема роботи)

281 «Публічне управління та адміністрування»

(шифр і назва спеціальності)

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр  
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання  
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне  
джерело

В. А. ВАКУЛЕНКО

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:

**ТИЩЕНКО Світлана Володимирівна**

(прізвище, ім'я, по батькові)

кандидат економічних наук, доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Висновок кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління  
за результатами попереднього захисту: **ВАКУЛЕНКА В'ячеслава Анатолійовича** допущено до захисту

Протокол засідання кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління № \_\_\_\_ від «\_\_\_\_» грудня 2023 р.

Завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

к.е.н., професор  
(науковий ступінь, вчене звання)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Валентина ЯКОБЧУК  
(власне ім'я, прізвище )

«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

### Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти **ВАКУЛЕНКО В'ячеслав Анатолійович** захистив  
(прізвище ,ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:  
сума балів за 100-бальною шкалою \_\_\_\_\_  
за національною шкалою \_\_\_\_\_

Секретар ЕК

\_\_\_\_\_ (науковий ступінь, вчене звання)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Настасія ПУГАЧОВА  
(власне ім'я, прізвище )

## АНОТАЦІЯ

ВАКУЛЕНКО В. А. Удосконалення механізмів управління залученням молоді на публічну службу. – Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Поліський національний університет, Житомир, 2023 р.

У кваліфікаційній роботі на тему "Удосконалення механізмів управління залученням молоді на публічну службу" розглядається актуальна проблема забезпечення кадрового потенціалу органів влади молодими кадрами. У роботі обґрунтовується важливість залучення молоді на публічну службу, аналізуються сучасні моделі залучення молоді, а також розглядаються проблеми та перспективи реформування системи публічного управління в умовах воєнного часу. У першому розділі роботи розглядаються теоретичні та методологічні засади формування та оновлення кадрового потенціалу в органах влади. У другому розділі аналізується молодіжна політика в Україні та світі, зокрема, концепція «Молодіжок» як інструмент забезпечення кадрового резерву публічних службовців. У третьому розділі розглядаються проблеми та методики вирішення питання залучення молоді на публічну службу, зокрема, стан та проблеми професійного саморозвитку державних службовців, а також механізми залучення молоді до управлінської діяльності.

На основі проведеного дослідження автор розробляє модель залучення молоді на публічну службу, яка передбачає такі заходи:

- Розроблення та впровадження ефективної системи молодіжної політики, спрямованої на формування в молоді позитивного ставлення до державної служби.
- Створення умов для професійного розвитку молодих державних службовців, зокрема, шляхом надання їм доступу до освітніх програм, стажувань та інших можливостей для підвищення кваліфікації.
- Запровадження механізмів кар'єрного зростання для молодих державних службовців, зокрема, шляхом створення чітких критеріїв оцінки їхньої діяльності та забезпечення справедливого просування по службі.

Автор вважає, що запропонована модель залучення молоді на публічну службу сприятиме підвищенню ефективності діяльності органів влади та забезпеченню кадрового резерву для майбутнього.

*Ключові слова: молодь, державна служба, кадровий потенціал, молодіжна політика, модель залучення молоді*

## SUMMARY

VAKULENKO V. Improving mechanisms for managing the involvement of young people in the public service. - Qualification work for a master's degree in specialty 281 «Public management and administration». Polissia National University, Zhytomyr, 2023.

This qualification paper on the topic of "Improving mechanisms for managing the involvement of young people in the public service." addresses the pressing issue of ensuring the human capital potential of public authorities with young people. The paper justifies the importance of engaging youth in public service, analyzes modern models for engaging youth, and examines the problems and prospects for reforming the public administration system in a wartime context.

The first section of the paper examines the theoretical and methodological foundations of building and renewing the human capital potential in public authorities. The second section analyzes youth policy in Ukraine and the world, including the concept of "Youth Parliaments" as a tool for ensuring the human capital reserve of public servants. The third section examines the problems and methods of addressing the issue of engaging youth in public service, including the state and problems of professional development of public servants, as well as mechanisms for engaging youth in management activities.

Based on the research conducted, the author develops a model for engaging youth in public service, which includes the following measures:

- Development and implementation of an effective youth policy system aimed at shaping a positive attitude towards public service among young people.
- Creating conditions for the professional development of young public servants, including by providing them with access to educational programs, internships, and other opportunities for professional development.
- Introduction of mechanisms for career advancement for young public servants, including by creating clear criteria for evaluating their performance and ensuring fair advancement through the ranks.

The author believes that the proposed model for engaging youth in public service will contribute to improving the efficiency of public authorities and ensuring a human capital reserve for the future.

*Keywords: youth, public service, human capital, youth policy, youth engagement model.*

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЗАЛУЧЕННЯ МОЛОДІ ДО ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ	9
1.1. Теоретико-методологічні засади формування та оновлення кадрового потенціалу в органах влади	9
1.2. Сучасна модель залучення молоді на публічну службу	12
1.3. Проблеми та перспективи реформування системи публічного управління в умовах воєнного часу	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ МОЛОДІЖНОЇ ПОЛІТИКА В УКРАЇНІ ТА СВІТІ	15
2.1. Концепція «Молодіжок», та яким чином подібні державні ініціативи забезпечують кадровий резерв публічних службовців	19
2.2. Міжнародний досвід молодіжної політики та шляхи його застосування в Україні	22
РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМАТИКА ПИТАННЯ ЗАЛУЧЕННЯ МОЛОДІ НА ПУБЛІЧНУ СЛУЖБУ ТА МЕТОДИКИ ЇЇ ВИРІШЕННЯ	28
3.1. Стан та проблеми професійного саморозвитку державних службовців на сучасному етапі	28
3.2. Механізми залучення молоді до управлінської діяльності в сфері публічного управління	31
ВИСНОВКИ	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	38
ДОДАТКИ	42

## ВСТУП

Молодь, у контексті соціальних досліджень, виступає не лише як потенційне майбутнє нації, але і як активний учасник сучасного суспільства, що вносить свій суттєвий внесок у його функціонування. Однак цей контингент часто стикається з низкою складних викликів, які можуть перешкоджати їхній повноцінній участі в політичних процесах. Варто враховувати, що молодь є не лише об'єктом майбутніх трансформацій, але і агентом змін, пристосовуючись до змін у зовнішньому середовищі, що спричиняє формування нового світогляду, нових концепцій та потенційно нових можливостей.

У ракурсі публічної політики важливо підкреслити, що однією з ключових місій держави є створення сприятливих умов для розвитку та реалізації потенціалу молоді. Ця відповідальність передбачає не лише соціальний розвиток, але й формування умов для відповідального прийняття участі молоддю у всіх сферах суспільства, включаючи публічну сферу, яка спрямована на організацію роботи державних інституцій, взаємодію із суспільством та представництво держави на різних рівнях.

Подальша активізація участі молоді в державній службі є важливим завданням, здатним вирішити численні виклики, що стоять перед публічними структурами. Це передбачає оновлення кадрового складу, впровадження інновацій у сферу управління, застосування сучасних технологій, новаторський підхід до професійної діяльності, високий рівень мотивації та готовність до змін, що приносить в сектор нове професійне бачення та доповнює його ентузіазмом і енергією, ілюструючи лише деякі переваги, які приносить державний апарат завдяки інтеграції молоді в його діяльність.

*Актуальність теми:* демографічні зміни в багатьох країнах призводять до високого рівня старіння населення, і тут залучення молодих фахівців на публічну службу стає стратегічно важливим. Молодь несе в собі не тільки свіжий погляд на рішення, але і ентузіазм, що допомагає зберегти ефективність державних органів.

В умовах стрімкого технологічного розвитку, сучасна публічна служба потребує інноваційних підходів і технологічних рішень. Молодь, зазвичай, володіє сучасними інформаційними та технологічними навичками, які можуть сприяти покращенню державних служб.

Також, сучасний світ стикається зі складними викликами, такими як зміна клімату, кризи в галузі здоров'я та економіки. Молодь може принести свіжий погляд та новаторські рішення для розв'язання цих проблем. Залучення молоді на публічну службу сприяє більшій різноманітності та інклюзивності у державних органах, що важливо для репрезентації різних груп населення та врахування різних голосів у прийнятті рішень.

І, нарешті, забезпечення майбутнього вимагає наявності кваліфікованих фахівців, які будуть приймати ключові рішення та розвивати державу в майбутньому. Ситуація в Україні стрімко змінюється з року в рік, а якщо кадровий склад публічної служби лишатиметься незмінним, то це форсовано призведе до прийняття хибних рішень та сприятиме корупції.

*Мета:* Головною метою цього дослідження є вивчення, аналіз і визначення ефективних стратегій та підходів до залучення молоді на публічну службу. Дослідження спрямоване на встановлення та оцінку факторів, які впливають на привабливість роботи в державних органах для молоді, а також на вивчення кращих практик і політик, що сприяють активній участі молоді у сфері публічної служби. Відомості, отримані в результаті дослідження, мають на меті підкреслити важливість та користь залучення молоді до публічної служби для сучасного суспільства та влади, а також розробити рекомендації для політичних та управлінських рішень в цій сфері.

*завданнями роботи є:*

- 1) проаналізувати проблеми сучасних концепцій популяризації молодіжної політики.
- 2) провести паралелі між досвідом України і світу щодо даного питання.
- 3) визначити актуальність залучення молоді на державну службу.

4) згідно з результатами дослідження винести пропозиції для покращення молодіжної політики в Україні.

*Об'єктом дослідження* є процес удосконалення механізмів, що стосуються залучення молоді на публічну службу з метою підвищення ефективності та привабливості цього напрямку.

*Предметом дослідження* є механізми управління залученням молоді на публічну службу.

*Перелік публікацій автора за темою дослідження.* За темою дослідження опубліковано три тези в збірниках науково-практичних конференцій Поліського національного університету.

*Основним методом дослідження* в даній роботі є порівняльно-аналітичний. У ході наукового дослідження були використані різні методи пізнання для вирішення проблематики, що вивчалась. Зокрема, застосовувалися аналітичні та логічні методи для відбору, систематизації та аналізу матеріалів, пов'язаних з темою дослідження, які розглядалися в розділах 1, 2 і 3. За допомогою історично-правового методу розглянуто розвиток та правове регулювання молодіжної політики в інших країнах.

*Елементи наукової новизни:* розробка нових, більш ефективних стратегій залучення молоді на публічну службу, враховуючи сучасні тенденції, потреби та очікування молодого покоління. Впровадження сучасних інформаційних та комунікаційних технологій для забезпечення активної участі молоді в процесах прийняття рішень на публічній службі.

*Практичне значення:* забезпечення новими та ефективними шляхами залучення молоді сприятиме покращенню роботи публічної служби через внесення нових ідей, енергії та інновацій.

*Структура магістерської роботи:* Вступ, 3 розділи, 7 підрозділів, висновок та список використаних джерел.



## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЗАЛУЧЕННЯ МОЛОДІ ДО ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

#### **1.1. Теоретико-методологічні засади формування та оновлення кадрового потенціалу в органах влади**

Важливо відзначити, що систематичне оновлення апарату державного управління є способом втілення принципу прокладання шляху для нових поколінь, який, згідно з визначенням Н. Нижника, вважається однією з основних засад державної кадрової політики, разом із іншими принципами, такими як науковість, історичний підхід, етика, законність, демократизм та адаптивність [1].

Протягом років незалежності України були створені законодавчі основи для забезпечення оновлення управлінського персоналу на державній службі. Наприклад, у 2003 році Кабінет Міністрів України схвалив Програму підготовки та залучення молоді до державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, яка передбачала створення умов для професійного зростання молодих спеціалістів на державній службі. Також варто відзначити, що інтеграція основних напрямів роботи з молоддю, спрямованих на їх включення до управлінських процесів у суспільстві, відбулася через ухвалення Закону України «Про Загальнодержавну програму підтримки молоді на 2004-2008 роки» у 2003 році. Один із головних напрямів цієї програми був спрямований на залучення молоді до роботи в органах виконавчої влади та органах місцевого самоврядування [2].

В даному законі чітко вказано, що для України одним із найважливіших завдань є патріотичне виховання та сприяння інтелектуальному та всебічному розвитку молоді, залучення їх до соціально-політичних та економічних перетворень, процесу інтеграції України до світової спільноти.

Державні установи завжди потребують кадрового потоку, це своєрідний рушій ефективності державного апарату у доцільному здійсненні державного управління. Саме молоді спеціалісти є основою цієї ефективності.

Кадровий потенціал в структурі управління може бути розглянутий як сукупність можливостей працівників, включаючи їхні професійно-кваліфікаційні навички, трудовий досвід, особистісні, психологічні та фізіологічні якості, а також, що надзвичайно важливо, їхню творчість. У контексті органів влади кадровий потенціал має особливі властивості цілісності, які суттєво відрізняють його від властивостей кожного окремого працівника.

На рівні влади можна розглядати кадровий потенціал як міру готовності персоналу цього органу до впровадження його інноваційної програми розвитку. Рівень готовності визначає, наскільки ефективно і легко орган влади може реалізувати свої стратегічні завдання, враховуючи фінансові, часові та технічні обмеження. У зв'язку з цим кадровий потенціал органу влади може бути представлений як сукупність трьох основних компонентів, які чітко відділені щодо виконуваних управлінських функцій з персоналом.

Серед вчених немає єдиної точки зору щодо трактування змісту терміну «кадровий потенціал». Однак важливо відзначити, що кадровий потенціал представляє собою здатність кадрів, яка обумовлена конкретними функціями органу влади з утворення та реалізації державної політики. Він характеризує специфічні риси, які є властивими управлінському персоналу, такі як особливі обдарування, навички, досвід, необхідні для успішного виконання завдань органу влади, і можуть бути реалізовані в певних умовах. Основним аспектом характеристики кадрового потенціалу органу влади є його відповідність стандартам інституту публічної служби.

І. М. Дашко характеризує кадровий потенціал як явище, що виявляє нестабільність чи мінливість. Ця характеристика є закономірним результатом активної реакції кадрового потенціалу на зміни у зовнішньому середовищі та внутрішній структурі організації [3].

Кількість кадрів визначається з урахуванням обсягу та потенційних можливостей, якими вони володіють. Щодо якості сформованого кадрового потенціалу, то вона вимірюється ступенем збалансованості професійних кваліфікаційних характеристик працівника в порівнянні з вимогами органів влади, а також за показниками ефективності праці [4].

Створення та оновлення кадрового потенціалу є важливим елементом кадрової політики органу влади, спрямованої на створення ефективного, спланованого та відповідального колективу, здатного ефективно впливати на можливості органу влади та відповідати на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі. Таким чином, формування кадрового потенціалу є ключовою функцією влади, метою якої є забезпечення органів влади необхідними людськими ресурсами, високою кваліфікацією та знаннями для вирішення завдань та досягнення стратегічних цілей.

В процесі формування та оновлення кадрового потенціалу органів влади вирішуються наступні завдання:

1. Визначення оптимального співвідношення чисельності працівників з різними професійно-кваліфікаційними характеристиками з метою досягнення максимальної відповідності між структурами роботи, посадами та штатом.

2. Забезпечення оптимального рівня завантаженості працівників для повного використання їх особистісного потенціалу та підвищення ефективності їхньої роботи.

3. Оптимізація структури працівників з різним функціональним змістом роботи.

Формування та оновлення кадрового потенціалу передбачає покращення якісних та кількісних характеристик працівників органу влади. Ключовими компонентами є вибір форм і методів навчання, організація процесу навчання та підвищення кваліфікації для працівників органу влади. Розуміння необхідності формування та оновлення персоналу вимагає визначення основних переваг для як працівників, так і органу влади, які виникають в результаті ефективного проведення цього процесу [5].

У сучасних умовах кадровий потенціал є основним фактором, який визначає досягнення високих результатів в роботі будь-якого органу влади. Непорозуміння його важливості може призвести до зниження продуктивності роботи кожного працівника та, в кінцевому підсумку, до втрати результативності всієї діяльності органу влади.

Отже, ефективне забезпечення процесів формування та оновлення кадрового потенціалу органу влади пов'язане з усвідомленням важливості професіоналізму. Цей професіоналізм зумовлений суттєвими особистісними якостями працівників, їх здатністю інтегруватися у професійну діяльність та виконувати це на різних етапах роботи.

## **1.2 Сучасна модель залучення молоді на публічну службу**

Сучасна модель залучення персоналу на публічну службу в Україні не створює необхідних умов для привернення та утримання молодих кадрів. Державна служба в Україні має значний потенціал і ресурси, але вони не цілком раціонально використовуються для залучення молодих працівників. Це становить серйозну проблему для будь-якої організації, оскільки відсутність адекватної заміни в діючому кадровому складі є ключовою проблемою, особливо для системи управління цілою країною. Ця проблема потребує невідкладного вирішення [6].

Вирішення такої глибокої та складної проблеми насправді не залежить від наукових досліджень чи глобальної соціології. Відповіді на питання, пов'язані з будь-якою соціальною групою (у цьому випадку - молоддю), можна знайти в самій соціальній групі, в їх потребах, запитих і очікуваннях. Узгодження поглядів і цінностей між молоддю та державою можливе лише при ясному розумінні очікувань перших і запитів останніх.

Однією з найсерйозніших проблем, пов'язаних зі залученням молоді до публічної служби, є її застарілий та бюрократичний імідж. Крім того, існують

певні проблеми через відсутність чітких механізмів для такого залучення. Проте постійні зміни в державі та готовність до змін і віра у власні можливості спонукають молодь дивитися на державну службу з інтересом. Основним завданням сучасної реформи державної служби є створення умов, в яких молоді люди бачать державну службу як життєздатний і привабливий простір для реалізації свого потенціалу.

Процеси глибокої модернізації державного сектору України неможливі без участі молодих, енергійних фахівців, які готові активно приносити користь на всіх рівнях державної влади. Тому необхідно переглянути програми прийому на роботу, навчання, професійного розвитку та утримання персоналу з урахуванням потреб і прагнень молоді. Представники нового покоління бажають набирати досвіду та здійснювати реальну роботу, яка призводить до покращень у суспільстві, і отримувати від цього задоволення.

Державний сектор повинен бути не лише доступним, а й привабливим місцем, де молоді фахівці можуть втілити свої здібності у якісні та результативні ініціативи. Крім того, молоде покоління буде основною робочою силою країни в наступних десятиліттях і є найбільш підходящим для того, щоб принести свої технічні знання та глибоке розуміння суспільства в державні структури [7].

Проблема забезпечення державних установ кваліфікованим персоналом є системною для всієї системи державної та муніципальної служби в Україні. Ця проблема впливає не лише на місцеві адміністрації і регіональні установи, але також на центральні органи влади, які зазвичай надають найбільш вигідні умови для найму персоналу. Дефіцит кваліфікованих кадрів у державних установах на рівні цілої країни та регіонів виникає через різні причини.

На превеликий жаль, в Україні є дуже поширеним явищем недостатня компетентність державних службовців у сфері публічного управління. Це тягне за собою дуже негативні наслідки, пов'язані з корупцією та незаконними рішеннями. Але ще більшою проблемою для публічної служби є зростання конкуренції на ринку праці для привласнення кращих кадрів: державним і

муніципальним організаціям доводиться конкурувати не лише між собою, але й із комерційними структурами. Щодо першої причини, вжито низку дієвих заходів, включаючи створення спеціальності «Публічне управління та адміністрування» на освітньому рівні, що сприяє формуванню молодих фахівців готових до служби в державному секторі.

Для подолання негативних наслідків другої причини, державні та муніципальні організації мають адаптувати свій підхід до найму молодих кадрів і постійно вдосконалювати кадрові стратегії. Зростає популярність використання маркетингових методів для взаємодії з ринком праці та створення привабливих пропозицій для різних категорій кандидатів, включаючи молодих спеціалістів.

Створення резервного пула кадрів є лише першим кроком у вирішенні проблеми нестачі кваліфікованих працівників в українській публічній службі. В даний час не тільки випускники інших спеціальностей, але також ті, хто отримав освіту в області «Публічного управління та адміністрування», не завжди бажають працювати в органах влади. Вони вказують на надмірну бюрократію, нерівномірне розподілення навантаження, низькі зарплати та численні обмеження як основні обґрунтування. Проте, незважаючи на зростання інтересу молодих фахівців до державної служби, спостерігається активний опір з боку існуючої бюрократичної системи, яка ускладнює процес прийому на роботу молодих працівників та створює штучні бар'єри для їхнього працевлаштування в державних та муніципальних організаціях.

Як відомо, ефективність державної служби в країні впливає на рівень соціально-економічного розвитку, конкурентоспроможність та міжнародну репутацію цієї країни. Це залежить від професійних якостей державних і муніципальних службовців, таких як рівень компетентності, мотивація до праці, інтелектуальний та творчий потенціал, загальний рівень освіти, морально-етичні стандарти та культурна рівність. Всі ці фактори грають важливу роль у визначенні якості та ефективності державного управління.

Компетентні, чесні, мотивовані і здатні публічні службовці сприяють створенню ефективних рішень державного рівня та інноваційних підходів для розв'язання різноманітних державних питань. Вони відзначаються відданістю своїм обов'язкам, бережливим виконанням службових обов'язків, прагненням до справедливості та в результаті сприяють соціально-економічному процвітанню суспільства і задоволеності громадян [8].

Важливо пам'ятати, що для ефективної роботи держави потрібна системна стратегія заміни державних службовців, і ця стратегія повинна активно залучати молоде покоління, зокрема студентів університетів. На жаль, уряд зараз не вкладає достатньо зусиль у їхнє залучення, хоча це може бути найважливішим кроком для зменшення напруги як всередині країни, так і на міжнародному рівні, в контексті державної служби [9].

Слід відзначити, що ситуація в Україні не є винятковою і відповідає статистичним даним більшості країн західної демократії. Наприклад, згідно з дослідженням, проведеним Deloitte Consulting у листопаді 2015 року, Бюро трудової статистики США показало, що менше однієї чверті молодих людей працює в державному секторі, в порівнянні з однією третиною цієї вікової групи, яка працює в приватному секторі [10].

Ця ситуація виникає не тому, що молодій групі людей неприваблива ідея роботи в державній службі. Насправді, багато молодих людей, які мають ідеалізм та бажання змін, вкрай мотивовані для здійснення «добрих справ». Однак у сучасному світі існує багато інших можливостей робити добро, які часто більш привабливі, ніж працювати в установах державної служби. Такі молоді люди часто обирають роботу в консалтингових фірмах і некомерційних організаціях, де зазвичай менше бюрократичних перешкод та формальностей.

Ключове питання полягає в тому, яким чином уряд може вжити заходів, щоб зробити державну службу більш привабливою для цієї вікової групи та переконати їх не лише приєднатися до державної служби, але й залишитися в цій системі на довгий термін. Ось декілька можливих кроків для досягнення цих цілей:

1) Зробити процес подачі заявок на роботу більш простим. У своєму есе, опублікованому в журналі «Governing», Кетрін Баррет і Річард Грін відзначили, що багато традиційних систем прийому на роботу в державні органи є «кам'яним століттям» і описали більш гнучкі сучасні системи, які були впроваджені в деяких штатах і місцевих органах влади. Оскільки через жорсткі правила та регуляції державної служби весь процес прийняття на роботу зазвичай займає від шести місяців до року, багато потенційних працівників навіть не подають заявки, а інші не можуть собі дозволити такий довгий період очікування [11].

2) Збільшити кількість платних стажувань для студентів. Молодь, яка отримує досвід роботи під час державної практики і поступово адаптується до системи, здобуваючи при цьому реальне розуміння і позбавляючись стереотипів та упереджень щодо державної служби, часто бачить можливість працевлаштування в органах влади досить привабливою. Багато з них вибирають роботу в тих самих або схожих установах після закінчення університету. Однак у багатьох випадках платне стажування розглядається не як інвестиція у майбутніх працівників, а як зайвий витратний матеріал.

3) Посилення заохочення та стимулювання досягнень. Однією з негативних наслідків жорсткої системи управління персоналом є відсутність стимулів для працівників до досягнення нових результатів. Система, яка надає винагороду за результати, безсумнівно, приверне та збереже працівників, які прагнуть до максимальної продуктивності та досягнення високих показників [12].

Якщо метою держави є досягнення високої ефективності, то важливо враховувати необхідність підвищення привабливості державної служби для тих, хто буде представляти державу в майбутньому. Без узгоджених зусиль для залучення та збереження молодих кадрів, які стануть опорою та обличчям майбутньої України, існує ризик поступової втрати авторитету на міжнародній арені, а також втрати довіри народу.



### **1.3 Проблеми та перспективи реформування системи публічного управління в умовах воєнного часу**

Із вищесказаного можна зробити висновок, що реформації має підлягати не лише модель залучення молоді до публічної служби, а і публічна служба загалом. І якщо концепція реформування цієї моделі цілком зрозуміла, то з публічною службою загалом, все дещо складніше.

У воєнний період важливою проблемою в системі публічного управління є впровадження та активне використання цифрових технологій. Основним показником ефективності управління в умовах цифрової трансформації є відповідність вимогам сучасного суспільства. У цьому контексті державі доручається ключова роль у вирішенні завдань цифрової трансформації системи публічного управління, які стосуються життєво важливих питань громадян, підвищення якості та системності виконання державних функцій, що базується на зборі та аналізі даних в єдиному інформаційному просторі [13].

До того ж, процес цифровізації публічного управління відкриває можливості для громадян отримувати важливі адміністративні послуги через інформаційно-комунікаційні канали. Це не лише сприяє швидкому отриманню важливих документів для громадян, але і забезпечує їхню безпеку. Фактично ці послуги можна отримувати в будь-якому населеному пункті, навіть там, де тривають активні воєнні дії.

З урахуванням цього, підготовка майбутніх молодих фахівців для сучасного публічного управління вимагає розвитку професійних навичок і вмінь, які базуються на спеціалізованих знаннях, розвитку потрібних здібностей, психічних процесів, особистісних якостей, і володіння методами та засобами управлінської науки [14].

Але діджиталізація, як метод здійснення публічної влади, попри всі свої переваги, відкриває двері корупціонерам і новим можливостям для розкрадання державного бюджету або банального хабарництва.

Протидія корупції може бути успішною тільки за умови системного впливу на всі чинники, які сприяють виникненню та розповсюдженню корупції. Головною стратегією в боротьбі з корупцією повинно бути не лише призначення покарань, але й створення регулюючого середовища, яке мінімізує корупційну поведінку.

Щоб протистояти соціально-психологічним чинникам корупції, важливо виявити як культурні, так і організаційні фактори, що сприяють корупції серед окремих посадових осіб і колективів. Для досягнення цієї мети, необхідно створити психологічні стимули, що сприяють дотриманню норм та цінностей, які перешкоджають корупційній поведінці [15].

Ефективність управління персоналом в будь-якій організації визначається правильною організацією кадрової роботи. Однак на державній службі велика частина кадрової політики регламентується жорсткими нормами і правилами. Деякі з цих правил можуть бути застарілими і надто формалізованими. Необхідно враховувати, що система кар'єрного розвитку та програми підвищення кваліфікації державних службовців також можуть потребувати покращень та адаптації до сучасних вимог. Ну і, безумовно, це також впливає на молодих фахівців, які втрачають бажання пов'язувати своє життя зі справами держави [16].

Важливим аспектом реформування системи публічного управління під час війни є створення стратегії антикризового управління. Антикризове управління включає в себе набір методів і процедур, спрямованих на прогнозування та запобігання негативним явищам. Воно використовує стратегічні підходи та спеціалізовані програми для ефективного управління в умовах економічної кризи, надзвичайних ситуацій та військових конфліктів [17].

## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ МОЛОДІЖНОЇ ПОЛІТИКА В УКРАЇНІ ТА СВІТІ

#### **2.1. Концепція «Молодіжок», та яким чином подібні державні ініціативи забезпечують кадровий резерв публічних службовців.**

В Україні доволі розвиненою є практика реалізації молодіжної політики через політично-направлені громадські організації. Вони можуть бути дуже різними і, на мою думку, поділяються на такі типи:

- **Партійні, дочірні організації.** Так звані молодіжки, які фінансуються певними фракціями з метою залучення молоді до політики та агітації. До прикладу ЗЕмолодіжка - крило провладної партії, яке займається здійсненням молодіжної політики на місцях від імені партії [18].

- **Ідейні організації.** Такі організації створюються для просування конкретної ідеї. Це можуть бути націоналістичні організації, такі як «Правий сектор» та його молодіжне крило «Права молодь», [19] або оорганізації, які спрямовують свою діяльність на допомогу екології, такі як ГО «Екоклуб» [20].

- **Будь-які інші організації, які не спрямовані на політичну діяльність.**

Якщо мова йде про молодіжки, то це чудова практика, яка приваблює молодь, надаючи їй первинне уявлення про публічну службу та справи державного значення. В подібних організаціях, молодь розвивається та доволі концептуально реалізовує потенційні активності, що безумовно сприяє розвитку не лише потенційних державних службовців, а і міської активності та інфраструктури. Молодь займається тренінгами, організацією заходів, вчиться розподіляти бюджет, дізнається про проблеми міста з точки зору політики.

Але не слід забувати про негативні сторони, адже будь-яка практика має свої недоліки:

- Недоліки у фінансуванні

Серйозним недоліком є низький рівень щорічного фінансування державних програм, спрямованих на розвиток молодіжної політики.

У 2020 році виділено менше 0,5% від загального бюджету Міністерства молоді та спорту України на фінансування програм розвитку молодіжної політики. Ця сума є недостатньою для забезпечення ефективного виконання завдань у цій сфері.

Також важливо відзначити відсутність понять «молодіжна політика» чи «молодіжна інфраструктура» у Бюджетному кодексі України. Це створює прогалини в правовому регулюванні, що використовують органи державної влади для обґрунтування низького фінансування програм у цій сфері.

-Патерналістський підхід

Ця проблема виникає з того, що молодь фактично виключається з процесу формування стратегій молодіжної політики, особливо на локальному рівні.

Такий підхід дозволяє владі здійснювати «контроль» над молоддю та створювати суспільство, в якому люди будуть приділяти увагу вже встановленим правилам.

Основний акцент робиться на пасивному навчанні та пропагуванні готових ідей, у той час як активні обговорення, в основному, не допускаються.

Влада передбачає, якими мають бути програми молодіжного розвитку, не враховуючи реальних потреб молоді.

Таким чином, будь-які інноваційні стратегії в сфері молодіжної політики можуть мати обмежений ефект, доки молодь не буде активно включатися у їх формування.

-Відсутність чіткої цільової аудиторії.

У законодавстві України визначений вік молоді у діапазоні від 14 до 35 років (відповідно до ООН, «молодь» від 15 до 24 років).

Ця широка вікова група охоплює осіб різного віку, які мають різноманітні проблеми. Обмежені фінансові ресурси, призначені для молодіжних програм, направлені на розв'язання питань для різних вікових категорій, що призводить до невирішення жодної з конкретних проблем.

Також важливо відзначити, що такий широкий віковий діапазон робить молодіжну політику паралельною з сімейною політикою. Це призводить до того, що кошти, призначені для розвитку молодіжних програм, часто використовуються для фінансування інших потреб, зокрема у галузі житлового забезпечення молодих сімей.

Зменшення вікових рамок для молоді до 29 років, як запропоновано у законопроекті 3718, може сприяти ефективнішому використанню наявних ресурсів та розв'язанню конкретних проблем. Проте, комітет Верховної ради України з питань молоді та спорту рекомендує залишити верхню межу в 35 років.

- Слабка регіональна взаємодія

В Україні відсутня чітка структура організацій, що спеціалізуються на реалізації молодіжної політики, та немає ефективного взаємодії між окремими об'єднаннями.

У червні 2020 року був виготовлений законопроект «Про основні засади молодіжної політики», який пропонував створення відокремленої структури молодіжних центрів. Згідно з цим проектом, національний рівень (Всеукраїнський молодіжний центр) повинен був стати основним центром для роботи регіональних центрів, які, в свою чергу, взаємодіють з молодіжними центрами на місцевому рівні.

Додатково, запропоновано впровадження концепції «молодіжних просторів», які можуть формуватись на базі освітніх, культурних, охоронних, фізкультурних та спортивних закладів, підприємств, установ і організацій. Ці простори можуть використовуватись для проведення молодіжної роботи, включаючи організацію дозвілля для дітей та молоді.

- Недбалість до «звичайної» молоді

Проблематика молодіжної політики, хоча охоплює всіх молодих громадян, нерідко фокусується на вузьких категоріях, які мають конкретні соціальні виклики. З одного боку, увага зосереджена на «проблемній» молоді,

такі як правопорушники, діти-сироти, ВІЛ-інфіковані особи, та молодь з інвалідністю, для яких існують центри реабілітації та соціальна підтримка.

З іншого боку, увага приділяється «обдарованій» молоді, що визначається їхніми досягненнями в конкурсах та змаганнях, такі як спортсмени, музиканти, художники та молоді політичні лідери. Ці групи отримують активну підтримку через різні види нагород, стипендій і відзнак.

Однак залишається велика група «пересічних» молодих людей, які часто ігноруються органами влади. Ця група часто складається з молоді, що проживає в селах, і обмежена можливостями для освіти та розваг [21].

Найзагальніші проблеми, такі як безробіття та відсутність інфраструктури для молодіжних заходів, залишаються невирішеними. Інформаційно-рекламні кампанії спрямовані на уникнення «неблагополуччя» цієї групи та повертання їх до «обдарованої» категорії, але ці заходи не вирішують реальних проблем цієї групи.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що ефективність молодіжної політики можливо підвищити лише за активної участі представників різних категорій молоді в процесах планування, реалізації та оцінки цієї політики. Тільки сама молодь здатна визначити, наскільки ефективно вирішуються її проблеми та чи вирішуються вони взагалі.

## **2.2. Міжнародний досвід молодіжної політики та шляхи його застосування в Україні**

Сучасні дослідники приділяють особливу увагу аналізу молодіжної проблематики, розглядаючи її як один з індикаторів якості функціонування українського суспільства. Це впливає з того, що підвищений інтерес до питань, пов'язаних з молоддю, є характерним для «динамічних суспільств», які перебувають у стані інтенсивних соціальних змін. Цей підхід відображає ідеї Карла Манхайма та особливо актуальний у контексті України, яка переживає

важливі соціокультурні трансформації, що розпочалися наприкінці ХХ століття і продовжуються до сьогодні [22].

Процеси демократизації та інтеграції України до європейського та глобального співтовариства зумовили необхідність переходу від пасивної, виконавської життєвої настанови, яка недавно переважала в масовій свідомості, до активної, самостійної позиції. Молодь, яка являє собою соціальну групу, націлену на інновації та менше схильну до обмежень стереотипами минулого, виявляється більш здатною здійснити подібний перехід, ніж старші покоління. Для сучасної молоді відкриваються можливості для самостійної інтерпретації соціальної дійсності та вибору способів дій і стилю життя, які вважаються найбільш адекватними суспільним змінам. В політичній сфері молодь може забезпечити значну підтримку новому політичному курсу, прийняти західні демократичні цінності, враховуючи власні унікальні національні традиції, виступити не лише об'єктом, але й активним суб'єктом молодіжної політики.

В залежності від учасників молодіжного сектора, методів координації молодіжної політики та законодавства, розвинуті країни Європи можна розділити на три категорії:

1. З розвинутим молодіжним сектором: в цих країнах молодіжна політика концентрується безпосередньо в чітко визначеному молодіжному секторі, який має домінуюче значення. До таких країн відносяться, наприклад, Австрія, Люксембург, Ліхтенштейн, Іспанія, Греція, Португалія.

2. З обмеженим молодіжним сектором: молодіжну політику частково делеговано у спеціалізований молодіжний сектор, а частково розподілено серед традиційних секторів, таких як освіта, працевлаштування, охорона здоров'я і т. д. Цю практику можна відзначити в Нідерландах, Франції, Бельгії, Ірландії, Фінляндії, Швеції, Норвегії.

3. Без спеціального молодіжного сектора: молодіжну політику розподілено між традиційними секторами без чітко вираженого центру. Такий підхід спостерігається у Великобританії, Ісландії, Італії, Данії [23].

Щодо спеціального молодіжного законодавства: усі країни Європи здійснили ратифікацію Конвенції ООН про права дитини, що була прийнята 20 листопада 1989 року. Законодавство країн Західної Європи включає в себе регулювання різних аспектів молодіжної політики, таких як освіта, соціальна допомога і захист, професійне навчання, трудова зайнятість, взаємодія з правопорушниками, охорона здоров'я тощо. У цьому законодавстві молодь розглядається як окрема категорія населення, що визначається та регулюється в контексті різних сфер її життєдіяльності.

Типологія молодіжної політики повинна бути лише орієнтовною і може базуватися лише на гіпотезах. Ця типологія передбачає певний ступінь абстрагування, в рамках якого різниці між країнами та спільні риси можуть бути розглянуті щодо вказаних характеристик.

Ця типологія базується на моделі соціального забезпечення (відомої як велфер) і була представлена в 2000 році Д. Галлі та С. Паугамом [23]. Вона також враховує аналіз діяльності з молоддю в Європі, здійснений в рамках звіту «Освіта та навчання в галузі роботи з молоддю в Європі». Згідно з цією системою, моделі соціального забезпечення в Європі можна класифікувати наступним чином:

1. Соціал-демократична модель соціального забезпечення: характеризується високим рівнем соціального захисту та акцентом на загальному благополуччі, що є типовим для скандинавських країн.

2. Ліберальна модель соціального забезпечення: включає мінімальний рівень соціального захисту, який спостерігається, наприклад, у Великобританії.

3. Консервативна модель: орієнтована на зайнятість та характеризує країни Центральної Європи.

4. Субінституціональна модель: властива країнам Середземномор'я.

Ця класифікація допомагає розуміти основні принципи та підходи до молодіжної політики в різних країнах Європи на основі їхніх моделей соціального забезпечення.



Універсалістська модель молодіжної політики є відносно новою концепцією, що виникла внаслідок переосмислення підходів до молодіжної політики протягом останніх 10–15 років. У Скандинавії розвиток молодіжної політики спочатку відбувався у вигляді розгалуженої системи між різними секторами, що координувалася відповідним міністерством, відповідальним за державну молодіжну політику. Однак у новій універсалістській моделі відсутнє міністерство з питань молоді, і молодіжний сектор не має власної структури. Навпроти встановленої традиції розвинутої системи соціального забезпечення, цивільне суспільство відіграє ключову роль у молодіжній політиці, а держава та інститути влади спільно з громадянським суспільством формують та реалізують молодіжну політику.

Скандинавська універсалістська модель охоплює всю молодь віком до 25 років та розглядає її як цільову групу. Вона визначає молодь вузько, не включаючи раніше визначений віковий діапазон. Починаючи з кінця 1990-х років, основною проблемою молодіжної політики стало не безробіття серед молоді, а активна участь молоді у громадському житті суспільства. Загалом, підходячи до молоді як соціального ресурсу, модель має на меті не лише її розвиток як внесок у майбутнє, але й акцентує на автономності та незалежності. Ці цілі підсилюються раннім досягненням статусу дорослого та незалежністю від батьківського впливу, що є характерним для молоді в Скандинавії.

Модель молодіжної політики, яку приймають країни Центральної Європи, користується довготривалими традиціями. Основні принципи та концепції державної молодіжної політики виникли у більшості цих країн протягом періоду між першою та другою світовими війнами або під час Другої світової війни. Довга історія молодіжної політики стала основою для формування концепції молоді: «молодь» у політичному контексті визначається як «молоді люди» і включає не тільки дітей до 18 років, а й молодих дорослих та молоді сім'ї. Згідно з цією моделлю, основний образ молоді визначається широкою молодіжною концепцією:

- Молодь розглядається як вразлива категорія;

- Це соціальна група, яка потребує захисту, підтримки та стимулювання.

В даній моделі особливий акцент робиться на професійній роботі з молоддю, що зумовлюється молодіжною політикою, якою займаються молодіжні міністерства, уповноважені управління та профільні молодіжні сектори. Подібно до універсалістської моделі, молодіжна політика формується та впроваджується спільно державними інститутами та громадянським суспільством. Крім того, модель молодіжної політики країн Центральної Європи є обширною: серед цільових груп враховуються як специфічні групи людей з особливими потребами, так і весь спектр молодих людей. Участь молоді в громадському житті та соціальне виключення вважаються важливими молодіжними проблемами, які потребують уваги через інтеграцію, запобігання соціальним проблемам та активну участь молоді в політичному житті. Ця модель молодіжної політики має високий рівень інституціоналізації та добре визначену правову систему: незважаючи на те, що проблеми молоді змінюються з часом, принципи та організаційна структура молодіжної політики є сталими.

Модель молодіжної політики Великобританії ґрунтується на глибоких традиціях та має громадянський характер, орієнтуючись на роботу в громаді. Традиційно вплив держави на сферу молодіжної політики обмежений, і, навіть у контексті зростаючої координації цієї політики, вона залишається сильною громадянською. Цей вплив стає очевидним, коли виконання молодіжної політики передається від держави до інститутів громадянського суспільства. Основний образ молоді в цій моделі полягає в розгляданні її як «проблеми», і ключовими проблемами є соціальне виключення молоді, тривалість періоду молодості та участь молоді в громадському житті. Основною цільовою групою для державної молодіжної політики є конкретно визначені групи молоді з особливими потребами, а головною метою є запобігання соціальним проблемам. Характеризується ця модель мінімальним впливом держави в сфері соціального забезпечення, але останнім часом внаслідок збільшення проблем,

пов'язаних із соціальним виключенням молоді, спостерігається нахил до ліберальної моделі [24].

Модель молодіжної політики країн Середземномор'я є в значній мірі новою. У той час як традиційно обов'язки щодо роботи з молоддю та підтримки молоді лежать на сім'ї та церкві, держава протягом останніх 20 років створила свої власні інституції, зокрема молодіжну політику, яка взяла на себе ряд функцій. Вузкий віковий діапазон молоді (15-25/30 років) може бути пояснений відносно пізнім впровадженням державної молодіжної політики у цих країнах. За цією моделлю залучення третього сектора та органів місцевого самоврядування є менш активним, що робить молодіжну політику централізованою та орієнтованою на державний рівень. Держава в основному впроваджує молодіжну політику, і хоча рівень участі молоді в громадських організаціях є низьким, він зростає, зокрема через підсилення цього виду участі молоді в громадському житті, що є головною метою молодіжної політики. Проблемами, які стоять перед цією моделлю, є високий рівень безробіття серед молоді та тривалість періоду молодості, але основною метою є поліпшення самоуправління, незалежності молоді та її соціальної інтеграції. На відміну від скандинавської моделі, яка має схожі цілі, середземноморська модель не є універсальною в цьому вимірі, адже базовими цілями політики є особливі групи молоді [25].

Оскільки в Україні реалізація молодіжної політики є одним з пріоритетних напрямків діяльності держави, необхідно акцентувати її ідеологію на підтримці молодої людини та її активному включенні в суспільне життя. З урахуванням досвіду країн Західної Європи у сфері молодіжної політики важливим є збільшення видатків з державного бюджету та вдосконалення механізмів фінансової підтримки у сферах, пов'язаних з роботою з молоддю.

## РОЗДІЛ 3.

### УДОСКОНАЛЕННЯ НАПРЯМІВ ЗАЛУЧЕННЯ МОЛОДІ НА ПУБЛІЧНУ СЛУЖБУ ТА МЕТОДИКИ ЇЇ ВИРІШЕННЯ

#### **3.1. Стан та проблеми професійного саморозвитку державних службовців на сучасному етапі.**

Сучасні вчені висвітлюють важливість використання новітніх методів у саморозвитку. Наприклад, Т. Кошова робить обґрунтування актуальності тренінгового підходу у професіоналізації працівників державних органів. Вона висловлює необхідність використання цього підходу у їхньому професійному саморозвитку, що лягло в основу розроблених нею рекомендацій щодо організації та проведення самотренінгів з використанням ресурсів робочих місць. Поняття «професійний самотренінг» визначається як «навчальна технологія самостійного вдосконалення необхідних для роботи професійних навичок та вмінь з використанням спеціальних методик і планів з метою підвищення кваліфікації та особистісного росту». Дослідниця вбачає цей підхід як новий напрямок у професійному навчанні службовців і як ефективний засіб для досягнення їхнього особистісного та кваліфікаційного росту [26].

Звичайно, що для багатьох молодих службовців найпивабливішою формою тренінгу буде наставництво. Але паралельно з наставництвом можна визначити ще одну прогресивну технологію підтримки саморозвитку персоналу, яку слід розглядати як удосконалену систему наставництва – коучинг. Безсумнівно, управлінський коучинг часто використовується як стиль управління організацією. Проте, сучасна практика бізнес-адміністрування свідчить про те, що коучинг може бути застосований для вирішення конкретних завдань, таких як підтримка персоналу під час виконання службових обов'язків. Згідно з вченими, ефективність коучингу набагато вища, коли він сприймається організацією як основний стиль управління, що охоплює відносини між співробітниками, корпоративне мислення та дії. В такому випадку атмосфера

коучингу дозволяє максимально розкрити потенціал кожного працівника, уникнути проблем з мотивацією персоналу, сприяє легкій адаптації нових співробітників, підвищує продуктивність окремих працівників, робочих груп та команд. На жаль, коучинг як стиль управління залишається рідкісним явищем в вітчизняній практиці бізнес-адміністрування, хоча його елементи демонструють стабільно позитивні результати в управлінні персоналом. На поточному етапі реформування управління персоналом в органах влади важко впроваджувати коучинг як інструмент адаптації та саморозвитку. Однак, в перспективі, поступове впровадження коучингу як інструменту адаптації та саморозвитку може стати одним з майбутніх етапів удосконалення механізму розвитку персоналу в органах державної влади, спочатку в обраних органах як пілотних проектах, а потім в більш широкому масштабі з відповідним відображенням у нормативно-правових документах.

В певній мірі актуальність використання коучингу для особистого і професійного розвитку підкреслюється в дослідженні Є. Бикової, яка, спираючись на соціологічний аналіз «Соціальні технології в розвитку кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування на прикладі міста Саратова», досліджувала можливості та перспективи застосування коучингу в органах місцевого самоврядування [27].

Отже, враховуючи потреби та очікування державних службовців в управлінні персоналом, стало важливим впровадження індивідуального підходу при виборі методів саморозвитку. Це також спрямовано на подолання опору, який може виникати при застосуванні нових методів управління. Виникають пропозиції запровадити певні кроки, такі як подолання комунікативних бар'єрів як у відносинах між співробітниками, так і в ієрархічній структурі, а також залучення до співпраці науково-педагогічних працівників Національної академії державного управління при Президентові України. Ці аспекти розглядаються в дослідженні Н. Калашник, де висловлено думку, що для успішної самоосвіти службовцям необхідно забезпечити методологію, матеріали або напрямок для її здійснення. Також вказано на необхідність

створення нормативної бази для регулювання організації самоосвіти, контролю за процесом, а також визначення відповідальності за невиконання цих процедур [28].

Даний метод професійного саморозвитку виявляється більш ефективним і індивідуалізованим у сфері підприємництва в умовах ринкової економіки. Зокрема, визначення та фіксація потреб у професійному розвитку персоналу на підприємстві здійснюються через атестацію та розробку індивідуальних планів розвитку. Під час атестації співробітник обговорює з керівником перспективи свого професійного зростання. Результатом цього обговорення є індивідуальний план розвитку, який подається до відділу кадрів або відділу професійного розвитку. Зібрані плани розвитку персоналу стають основою для розробки програми професійного розвитку в організації [29].

У випадку державних службовців цей метод обмежується формуванням службової характеристики для службовців, які підлягають атестації, та проведенням переважно формальних співбесід, які не мають суттєвого мотиваційного компонента.

І це не єдиний недолік:

- Розбіжності в поглядах і підходах до саморозвитку самих державних службовців та відображення цієї проблеми у наукових працях пов'язані з відсутністю зв'язку між наукою та практикою.

- Низький рівень матеріального забезпечення та відсутність реальних можливостей для кар'єрного росту в системі державної служби ведуть до невмотивованості державних службовців у плані професійного саморозвитку.

- Виявлено потребу в створенні індивідуального підходу до процесу саморозвитку персоналу державної служби з метою досягнення значущих змін у системі управління персоналом.

Звичайно, що наставництво показало себе з гарної сторони і присутнє в якості методу на державній службі вже давно. Але існують і інші методи саморозвитку публічних службовців, які так і залишаються в тіні сумнівів.

### **3.2. Механізми залучення молоді до управлінської діяльності в сфері публічного управління.**

Існують різноманітні підходи до вивчення молоді з точки зору різних наукових дисциплін, таких як соціологія, психологія, фізіологія, демографія. Також існують класифікаційні традиції, що виникли в різних наукових школах. Структурно-функціональний підхід охоплює аналіз внутрішньої структури та динаміки розвитку молоді. Прихильники цього підходу розглядають молодіжну групу як систему, в якій індивіди займають певні позиції, що призводять до надання їм соціального статусу та відповідних соціальних ролей.

Карл Маркс і Фрідріх Енгельс представили класовий підхід до вивчення молоді, вперше реально оцінивши революційний потенціал різних класових груп молоді. Вони висловили погляд на необґрунтованість розглядання молоді виключно як «резерву» суспільства і підкреслили необхідність розгляду молоді як активної громадської сили. Цей класовий підхід отримав нове розуміння від англійських соціологів, які критикували концепцію суспільства «загального благоденства», а також від американських соціологів, які досліджували девіантну поведінку підлітків, зокрема серед робітничої молоді. Девід Доунс, наприклад, вважав, що причини девіації можна знайти в системі освіти, яка не враховує інтереси та здібності учнів із середніх та слабких класів [30].

Карл Маннгейм обґрунтував соціологічний підхід у своїй статті «Проблема поколінь» та книзі «Діагноз нашого часу». У його концепції взаємодія молоді і суспільства розглядається як взаємне визначення, де потреби молоді враховуються у контексті потреб суспільства. Маннгейм підкреслює, що соціологія надає велике значення конкретному характеру суспільства, в якому молодь виховується, і в якому вона повинна внести свій внесок. Він стверджує, що повна картина може бути виявлена тільки за умови поєднання загального підходу з аналізом історичного контексту та конкретних умов, в яких молоді доведеться діяти [31].

Психоаналітичний підхід базується на концепції життєвого шляху особистості, яка виникає з психоаналізу. Вчені, такі як Р. Бенедикт, І. Кон, С. Іконнікова та інші, які підтримують цей підхід, досліджують молодь, виходячи переважно з урахування та аналізу вікових психофізіологічних особливостей. Вони розглядають не просто молодь, а молодість (юність) як певний період життя. Згідно з І. Коном, існує взаємозалежність між віком та соціальними можливостями індивіда. Хронологічний вік, його передбачуваний рівень розвитку, прямо чи опосередковано визначає соціальне положення, характер діяльності, спектр соціальних ролей тощо. Суспільне становище, самосвідомість і рівень вимог членів відповідної вікової групи визначаються індивідуальним поділом праці.

Необхідно особливо відзначити гуманістичну концепцію молоді І. Ільїнського, яка визнає пріоритет розвитку особистості молодої людини, формування її життєздатності, зокрема через самоорганізацію, самореалізацію та самовираження. Основна ідея концепції Ільїнського полягає в тому, що молодь є цінністю особливого характеру, ключовим ресурсом суспільства, що має важливе значення не лише демографічно, але і в економіці, соціальній сфері та політиці. За цією концепцією, якщо суспільство та держава акцентують увагу на молоді, це призводить до змін у сучасності і майбутньому, розбудові політики на основі управління процесами та передбачення подій, замість відстеження вже сталої події. Базові положення концепції І. Ільїнського включають у себе такі пункти:

- Молодь є об'єктивним суспільним явищем, завжди виступає як значуща вікова підгрупа, і виникають специфічні проблеми молодості, пов'язані з їх віком.

- Проблеми молодості включають в себе тісний зв'язок з ідеєю залежності, економічну залежність багатьох молодих людей, відсутність самостійності в прийнятті рішень, вибір професії та інші аспекти особистого та соціального самовизначення [32].



Молодь, у своїй сутності, має подвійний характер, визначений як біологічний і соціальний, що вказує на взаємозв'язок між її фізичним і соціальним розвитком. Вона представляє собою важливий резерв інтелектуального потенціалу та особливих творчих здібностей. Ступінь демократизації суспільства визначається активністю та широтою участі молоді, різноманітністю її виявлення та впливом політичної реальності на суспільну свідомість молоді, включаючи їхнє уявлення про державу та управління.

Щодо вивчення проблеми залучення молоді до публічного управління, це питання майже не привертало уваги дослідників та управлінських кадрів до цього часу. Сучасні вчені розглядають участь молоді в управлінській діяльності лише в ситуативному контексті, однобічно, обмежуючись визначенням механізмів соціальної адаптації молоді та аналізом статистичних даних щодо кадрового складу органів влади та форм реалізації молодіжного руху [33].

Сам термін «молодь» у зв'язку з нормативним регулюванням службових відносин в органах влади майже не використовувався до початку 2000-х років. Законом «Про державну службу» було визначено лише максимальний вік перебування на посаді в органах публічної влади, а мінімальний вік визначався відповідно до правоспроможності, зазначеної Конституцією, іншими словами, з 18 років. Встановлення професійної придатності молодого службовця є складним завданням в загальних визначеннях. Крім того, для молодих людей характерно, що їх управлінські здібності ще знаходяться на етапі формування, тому виокремлення та оцінка їх управлінського потенціалу серед інших аспектів особистості та професійних якостей фактично неможливі [34].

Визначення здібності до управління, розглядається як здатність виконувати певну діяльність, обумовлене специфікою реалізації цієї властивості в різних сферах суспільно-політичного життя. Ця специфіка визначає методи встановлення показників, які свідчать про наявність здатності до управлінської діяльності та дають можливість оцінити її. Європейський Союз здійснює заходи для вирішення цих питань, спрямовані на включення молоді в політичні процеси та процеси ухвалення політичних рішень. Роботи

останніх років європейських авторів розглядають питання включення молоді в політику з різних позицій і намагаються визначити оптимальні шляхи вирішення цих проблем. Деякі дослідники, такі як Р. Фартінг, вказують на відчуженість молоді від офіційної політичної діяльності в Європі, визиваючи їх самостійно створювати нові форми політичної участі. Інші, як К. Керрол, Т. Дісруес, Н. Дьюк, підкреслюють необхідність зосередитися на залученні молоді до політичного процесу як виборців і активістів різних громадських рухів в ЄС.

Молодь часто не розглядається як суб'єкт політичних процесів, хоча вона відіграє важливу роль у суспільному розвитку, особливо в період побудови державності. Звертаючи увагу на особливості сучасного молодіжного руху, можна виділити кілька напрямів, що визначають політичну активність молодого покоління:

1) Участь молоді у формуванні національної ідеології, визначенні основних політичних цінностей і пріоритетів українського суспільства.

2) Політична участь молодих людей, яка реалізується за підтримки різних громадських і суспільно-політичних формувань. Деякі молодіжні організації, навіть якщо вони не називають себе політичними, визначають політичне обличчя молодого покоління.

3) Серед різноманіття поглядів і суджень молодих людей існують універсальні цінності, які стають загальними і сприймаються молодшим поколінням. Молоде покоління, використовуючи громадянськість, патріотизм, культуру і мистецтво, освіту і науку, спрямовує суспільство на новий рівень розуміння і сприйняття реальності. Захищаючи свої права, виконуючи обов'язки і виявляючи політичну активність, молодь буде своє майбутнє і майбутнє своєї країни.

Діяльність, особливо політична, яка набуває масштабів, базується на вчинках конкретних особистостей. Політична активність молоді виступає виявом реалізації їх потенціалу, і в цьому процесі велике значення має бажання кожної молодої людини до самореалізації, а також активне формування ціннісних орієнтирів в українському суспільстві [35].

Висновок полягає в тому, що здатність до управлінської діяльності представляє собою синтез теоретичних знань, набутих в університеті, та практичних навичок людини, які будуть служити основою для ефективної співпраці між учасниками управлінської діяльності, а також для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Оцінка управлінських здібностей потенційного молодого управлінця за загальними критеріями є викликом, оскільки ці здібності в молоді на стадії розвитку. Молодь розглядається як значущий ресурс, який є тягучою силою для подальшого суспільного прогресу. Молодий працівник у владному органі володіє можливістю та потенціалом ефективно та нестандартно розв'язувати завдання, однак, при цьому, може виявляти недоліки у виборі підходів та ухваленні поспішних рішень.

Отже, концепція управлінських здібностей визначається як здатність виконувати різноманітні дії, пов'язані з особливостями управлінської діяльності в різних сферах життєдіяльності. Це обґрунтовує методи визначення показників, які допомагають оцінити та підтвердити наявність відповідних здібностей [36].

## ВИСНОВКИ

Молодь - рушій прогресу. Очевидним є той факт, що залучення молоді до публічної служби є достатньо важливим завданням для держави, аби надавати цьому спеціальне значення.

Проблема публічної служби в Україні полягає не лише в старінні кадрів, а і в умовах праці. На мою думку, саме умови праці є найбільш відштовхуючим фактором для молодих людей, коли вони думають про свої перспективи на публічній службі.

Україна потребує негайних реформ державної служби, які будуть спрямована покращення умов праці для державних службовців, а можливо, і реорганізації структури державних установ, спираючись на досвід зарубіжних держав. Війна не повинна ставати на заваді розвитку України, застій, що пов'язаний з воєнними діями на сході, сприяє розвитку корупції, а що найголовніше, то влада, таким чином, сіє зневіру в молоду верству населення. І чим довше продовжується даний застій, ти швидше молодь ці плоди зневіри пожинає.

Загалом, молодіжна політика є вкрай важливою, оскільки це активність, яка корисна і державі, і молодим потенційним службовцям. Тут цілком доречним вважаю зауважити, що молодіжки в Україні достатньо розвинені і потрапити в такі кола не є складністю. Корисно навіть те, що ці молодіжки належать до різних партій, які можуть бути опозиційними одна до одної. Таким чином молодь відчуває смак політичної конкуренції уже в юному віці, а конкуренція вимагає постійного вдосконалення, тому вбачаю в цьому виключно позитивні риси.

Отже, успішна розбудова України як сучасної демократичної держави залежить переважно від обдарованої молоді, її потенціал має стати гарантією прогресивного розвитку країни і забезпечення соціально-економічної стабільності. Покращення системи навчання та підвищення кваліфікації державних службовців, удосконалення механізмів відбору молодих фахівців і

впровадження нових підходів до стимулювання праці у сфері державної служби може сприяти залученню активної молоді до публічного сектору. Це, в свою чергу, призведе до покращення публічного управління, задоволення потреби держави в молодому, енергійному та амбіційному кадрі, обладнаному здібностями для ефективного управління. Загалом, це сприятиме підвищенню професіоналізму серед представників державних органів управління.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Нижник Н. Р. *Україна - державне управління, шляхи реформування* / Н. Р. Нижник. - К. : Вид-во УАДУ, 1997. - 71 с.
2. Про загальнодержавну програму підтримки молоді на 2004-2008 роки : Закон України від 18.11.2003 р. № 1281-IV : станом на 28 січ. 2005 р. URL: (дата звернення: 26.10.2023).
3. *Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. Економіка та держава. 2017. № 1. С. 65-68. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde>.*
4. Plakhotniuk, N.H. (2005). *problemy i shliakhy zaluchennia molodi na derzhavnu sluzhbu v ukraini* [problems and ways of involving youth in civil service in ukraine]. *ukrainskyi sotsium – ukrainian society*, 4, (pp. 84–92) [in ukrainian].
5. Tremaine, K., & Neal, J. (2018). *how to get millennials into government*. retrieved from <https://www.govexec.com/management/2018/08/how-get-millennials-government/150241/> [in english].
6. Robinson, J., Robinson, P., & Robinson, P. (2014). *civic hackathons: innovation, procurement, or civic engagement?* *Review of policy research* 31, 4, (pp. 349–357) [in english].
7. Shepherd, Z., Gauley, J., Krauss, S.E., Kornbluh, M., & Collura J. (2017). *youth–adult partnership and youth civic development: cross-national analyses for scholars and field professionals*. *youth & society* 49, 7, (pp. 851– 878) [in english].
8. Viechnicki, P. (2015). *understanding millennials in government*. retrieved from <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/public-sector/millennials-in-government-federal-workforce.html> [in english].
9. Barrett, K. (2016). *can government hiring get out of the stone age? Governing. the future of states and localities*. retrieved from <https://www.governing.com/archive/gov-government-hiring-best-practices.html> [in english].
10. Samorukov, A. A. (2022), *Cifrovaya transformaciya gosudarstvennogo upravleniya* [Digital transformation of state administration].

Vestnik PAGS. 1. Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-gosudarstvennogo-upravleniya-1>.

11. Гетьман О. О., білодід А. О. *інноваційні методи розвитку персоналу. глобальні та національні проблеми економіки: ел. наук. фах. вид. 2017. випуск 17. С. 556-561.*

12. Гончарук Н. Т. *управління керівним персоналом у сфері державної служби україни: теорія та практика: монографія. дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2012. 343 с.*

13. Саморуков А. А. *Цифрова трансформація державного управління. ня. Вісник ПАГС. 2022. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-gosudarstvennogo-upravleniya-1>.*

14. Вернигор І. Ю. *якість надання державних послуг в умовах розвитку інфор- маційного суспільства в Україні. результат-орієнтовані підходи, інструменти та технології в публічному управлінні : наук.-практ. конф. за тіжнорю участю / за ред. Ю. П. шарова (дніпропетровськ, 28 жовтня 2012 р.). дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2012. С. 61–64.*

15. Княжев В. Б., майдииков А. Ф., дьомін Г. І. *удосконалення організації ції діяльності територіальних органів при надзвичайних об- обставинах: курс лекцій. вільнюс, 2015. 230 с.*

16. Василенко В. А. *антикризове управління підприємством : навчальний посібник. біс. К. : центр навчальної літератури, 2020. 590 с.*

17. Пархоменко-Куцевіл О. І. *забезпечення інформаційної безпеки під час здійснення військових операцій та бойових дій. публічне управління та адміні- стрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні : матеріали всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах, м. київ, ДЗВО «університет менеджменту осві- ти» НАПН України, 15–28 квітня 2022 р.; ред. колегія : І. О. дегтярьова, В. С. куй- біда, П. М. петровський та ін. ; уклад. Т. О. мельник. Т. 1. К. : ДЗВО «УМО» НАПН України, 2022. С. 39–43.[*

18. Українська правда \_Життя. 5 факапів молодіжної політики в Україні. *Українська правда \_Життя*. URL: (дата звернення: 11.11.2023).

19. *Офіційний сайт політичної партії “Слуга Народу” | Політична партія «Слуга Народу»*. URL: (дата звернення: 11.11.2023).
20. *Хто ми?. Офіційний сайт НВР «Правий сектор*. URL: (дата звернення: 11.11.2023).
21. *Екоклуб – природоохоронна громадська організація – офіційний сайт громадської організації «екоклуб» з м. рівне. Екоклуб – природоохоронна громадська організація – Офіційний сайт громадської організації «Екоклуб» з м. Рівне*. URL: (дата звернення: 11.11.2023).
22. *Проблеми молоді в суспільстві // К. манхейм. діагноз нашого часу*. - М., 1994 - С. 441-456.
23. *Study on the state of young people and youth policy in europe 9(final report)*. – UN, 2001. – 147 p.
24. *Report of policy action team 2: young people*. – L., 2000. – P. 106-110.
25. *Youth in society: contemporary theory, policy and practice*. – L.: open university, 2001. – 260 p.
26. *Кошова Т. В. професійний розвиток державних службовців на засадах самотренінгу [електронний ресурс] : автореф. дис. на здоб. наук. ступ. к. н. з держ. упр. / Т. кошова. – дніпропетровськ, 2004. – режим доступу : [http://librar.org.ua/sections\\_load.php?S=economy\\_legal\\_science&id=2655&start=7](http://librar.org.ua/sections_load.php?S=economy_legal_science&id=2655&start=7)*.
27. *Бикова О. С. коучинг як соціальна технологія розвитку кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування / О. С. бикова // теорія і практика суспільного розвитку [електронний ресурс] : міжнар. наук. журн. - 2011. - № 3. - режим доступу : <http://www.teoria-practica.ru/-3-2011/sociologiya/bykova.pdf>*.
28. *Калашник Н. С. самоосвіта державних службовців як об’єкт державного управління / Н. С. калашник // теорія та практика державного управління [електронний ресурс] : зб. наук. пр. – 2011. – № 1(32). – режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2011-1/doc/1/06.pdf>*.
29. *Шамилева Э. Э. обучение персонала и повышение квалификации как источник формирования конкурентных преимуществ компании / Э. Э.*



шамилева, О. Л. еременко // *экономика крима [текст] : науч.-пр. журн. – № 24. – симферополь : таврич. нац. ун-т им. В. И. вернадского, 2008. – С. 120–122.*

30. Плотніков, П.В. (2013). *партнерство молоді та органів влади – шлях до прискорення соціалізації. донецьк.*

31. Лоський, К. (2019). *основні проблеми та напрямки залучення молоді до державної служби. вісник національної академії державного управління при президентові україни, С. 263-270.*

32. Лоський, К.В. (2015). *участь молоді у розвитку місцевої демократії в Україні: проблеми та перспективи. український соціум, С. 101-111.*

33. *Щорічна звітність президенту України, верховній раді України, кабінету міністрів України щодо ситуації з молоддю в Україні (2002). кiev, державний інститут проблем сім'ї та молоді.*

34. Орлов В.В. (2019). *формування державної молодіжної політики в Україні. одеса.*

35. Витко Т. (2017). *оцінювання результатів діяльності державних службовців в Україні. державне управління та місцеве самоврядування, 2, 101-108.*

36. Пантюхін, В.О. (2011). *залучення молоді до навчання за напрямком «державне управління» як шлях до підвищення ефективності державної служби. [електронний ресурс]. URL: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/vsunu/2011\\_17/pantuhin.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2011_17/pantuhin.pdf).*