

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

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

УДК: 336.131:614.2
(індекс)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В
ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ
НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ
(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

П. П. СОБОТОВИЧ
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:
ВОЙТЕНКО Архип Борисович
(прізвище, ім'я, по батькові)

кандидат наук з державного управління, професор
(науковий ступінь, вчене звання)

Житомир – 2024

Висновок кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління за результатами попереднього захисту: СОБОТОВИЧА Петра Петровича допущено до захисту.

Протокол засідання кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління № _____ від «_____» грудня 2024 р.

Завідувач кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління

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

(підпис)

Валентина ЯКОБЧУК
(власне ім'я та прізвище)

«_____» грудня 2024 р.

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти **СОБОТОВИЧ Петро Петрович** 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)

Анастасія ПРУТ
(власне ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

СОБОТОВИЧ П. П. Підвищення ефективності державної служби в органах виконавчої влади на регіональному рівні. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». – Поліський національний університет, Житомир, 2024.

Досліджено теоретичні засади, змістовна та утилітарна сутність державної служби в Україні в її історичному вимірі. Схарактеризовано тематичну нормативно-правову базу. Визначено її основні елементи, види та функції, а також дефініцію державного службовця, обґрунтовано його роль у публічному управлінні. Здійснено аналіз сучасного стану поняття державної служби в Україні та у провідних країнах світу. Опрацьовано та надано пропозиції щодо шляхів удосконалення публічного управління державними інституціями в Україні.

Ключові слова: публічне управління, нормативно-правова база, стан державної служби в Україні і світі, державний службовець, європейська державна служба.

SUMMARY

SOBOTOVYCH P. Improving the efficiency of the of the civil service in the of executive power at the regional level. – Qualification work on the rights of the manuscript. Qualifying work for an educational level «Master» specialty 281 «Public Management and Administration». – Polissia National University, Zhytomyr, 2024.

The theoretical foundations, substantive and utilitarian essence of the civil service in Ukraine in its historical dimension are investigated. The thematic regulatory framework is characterized. Its main elements, types and functions, as well as the definition of a civil servant are defined, and their role in public administration is substantiated. The current state of the concept of civil service in Ukraine and in the leading countries of the world is analyzed. Proposals on ways to improve public administration of state institutions in Ukraine are elaborated and presented.

Keywords: public administration, regulatory framework, the state of essence of the civil service in Ukraine and the world, civil servant, European civil service.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ	8
1.1.Змістовна сутність державної служби в Україні	8
1.2. Нормативно-правове регулювання функціонування державної служби в Україні	10
1.3. Атрибути, принципи та проблеми державної служби на регіональному рівні в Україні	13
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ	21
2.1. Європейська державна служба. Принципи її чинної нормативно-правової бази у країнах світу	21
2.2. Механізм організації відбору осіб на вакантні посади у органах державних адміністрацій в окремих країнах світу	24
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	27
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ	28
3.1. Впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій	28
3.2. Впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій	29
Залучення громадськості до оцінки ефективності роботи державної служби	32
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	35
ВИСНОВКИ	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	38
ДОДАТКИ	43

ВСТУП

Актуальність теми. Значні зміни – політичні, соціальні, економічні та технологічні – які відбулися за останні тридцять-сорок років, поставили величезні вимоги перед державою, державним управлінням і структурами та системами державної влади в усьому світі. Глобалізація ринків, науково-технічний прогрес і зростаюча взаємозалежність між державами створили нові складні відносини і мережі, які національні системи змушені визнати, прийняти в багатьох випадках і ефективно управляти ними. Крім того, поява активних громадянських суспільств чинить, у багатьох випадках, значний тиск як на зниження рівня корупції з метою створення рівних умов для приватного підприємництва, так і на підвищення етичних стандартів у веденні державних справ.

Уряди все частіше реагують на цей тиск, вимоги та зміни, оскільки вони усвідомили, що не можуть дозволити собі залишатися позаду у світі дедалі динамічніших і конкурентніших ринків, а також плюралістичних, диверсифікованих суспільств, де вищі очікування породжують нові й дедалі складніші виклики. Уряди відреагували на це, запропонували нові ідеї та ініціативи у традиційні сфери державного управління та професії державних службовців, прагнучи зробити їхні структури і системи більш орієнтованими на громадян, більш гнучкими, такими, що краще відображають цінності суспільства та більш орієнтованими на ефективність і результати.

Цілі сталого розвитку Організації Об'єднаних Націй (ЦСР), нещодавно прийняті Генеральною Асамблеєю, в цілому відповідають ініціативам, запровадженими урядами в усьому світі, зокрема з Ціллю 16. Фактично, ця ЦСР визнає і підтримує необхідність побудови мирних, справедливих та інклюзивних суспільств, що забезпечують рівний доступ до правосуддя. Вона ґрунтується на правах людини, включаючи право на розвиток. Вона також визнає критично важливе існування верховенства права та ефективного врядування на всіх рівнях, а також прозорих, ефективних та підзвітних

інституцій. У Цілі 16 також підкреслюється руйнівний вплив на суспільство таких факторів і явищ, як виключення, нерівність, корупція, свавілля та незаконні фінансові потоки і постачання зброї. Вони завдають шкоди соціальному капіталу та суспільній довірі, а також підривають бажаний рівень безпеки та справедливості для громадян і резидентів по всьому світу.

Дослідниками вивчаються напрями та масштаби реформування і розвитку державної служби за останні десятиліття та розвитку державної служби в усьому світі. При цьому робиться спроба визначити, чи можна виявити якісь глобальні та/або регіональні тенденції. Також зроблено спробу визначити ступінь збігу або розбіжності у стратегіях, політиці та програмах, що застосовуються у різних країнах.

Мета дослідження. Дослідити теоретичні та утилітарні аспекти державної служби в органах виконавчої влади на регіональному рівні для визначення її основних проблем, перспектив та опрацювання пропозицій її прогресивного розвитку в Україні.

Завдання дослідження.

- Проаналізувати теоретичні засади та визначити сутність державної служби в Україні.
- Вивчити нормативно-правове регулювання національної державної служби.
- Описати атрибути та проблеми державної служби на регіональному рівні.
- Схарактеризувати принципи чинної юридичної бази Європейська державна служба.
- Визначити сучасний стан та основні проблеми впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій.
- Розкрити перспективи і розробити пропозиції щодо удосконалення сфери державної служби локального рівня.

Об'єкт дослідження. Процес публічного управління в органах державної влади в Україні у та світі.

Предмет дослідження. Теоретичні та практичні аспекти державної служби в органах виконавчої влади на регіональному рівні та підвищення ефективності.

Методи дослідження. У нашому дослідженні використані системні, загально-наукові та спеціальні методи, проведено аналіз ефективності державної виконавчої служби, методом порівняння оцінено якість надання послуг у виконавчій службі, методологія застосування та поєднання аналізу та синтезу дала можливість показати шляхи підвищення ефективності діяльності виконавчих органів, узагальнення та моделювання розкрити перспективи модернізації діяльності виконавчої служби, наукового абстрагування розкрити теоретичне підґрунтя процесу діяльності виконавчих органів влади.

Апробація кваліфікаційної роботи. Розглянута в кваліфікаційній роботі проблематика досліджень оприлюднювалась на Міжнародних науково-практичних конференціях в Поліському національному університеті. Відповідно опубліковано за результатами досліджень три тези.

Практичне значення отриманих результатів полягає у формуванні пропозицій щодо підвищення ефективності державної служби на регіональному рівні шляхом упровадження сучасних управлінських підходів та інформаційно-комунікаційних технологій. Результати дослідження можуть бути використані у діяльності органів виконавчої влади для вдосконалення процесів управління, підбору персоналу та взаємодії з громадськістю.

Елементами наукової новизни даного дослідження є спроба автора визначити пріоритетні напрями створення ефективної системи публічного управління.

Структура роботи: складається із вступу, 3-х основних розділів, загальних висновків, списку використаних 33 джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 39 сторінок.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ

1.1. Змістовна сутність державної служби в Україні

Поняття «державна служба» в Україні бере свій початок ще з часів Київської Русі (IX–XIII ст.), коли існувала система управління державою, яка включала князів, їхні наближені, бояри та інші посадовці, що виконували адміністративні функції, потреби суду та військової організації. У період Гетьманщини Козацької держави XVII ст. запроваджено військово-адміністративну структуру, де старшини виконували роль державних управлінців. У XIX столітті Російської імперії на українських землях, які перебували під її владою, діяли імперські закони, що регулювали діяльність чиновників. Утворення Української Народної Республіки під час 1917–1921 рр. передбачало створення державних органів управління. Тоді закладено ідеї модерної української державної служби. Однак сучасне розуміння державної служби як організованої системи управління, базованої на правових засадах, почало формуватися значно пізніше. Після здобуття незалежності у 1991 році прийнято перший Закон України «Про державну службу», який визначив основи її організації. Цей закон заклав правову базу для формування сучасної державної служби як інституту. Отже, хоча поняття державної служби має історичні корені, у своєму сучасному вигляді воно було впроваджено в Україні вже після здобуття незалежності у 1991 році. Тоді Україна набуває нового сенсу і потребувала модернізації та адаптації державного управління до сучасних умов. Основи сучасної державної служби були закладені у 1993 році із прийняттям Закону України «Про державну службу».

У цьому законі було визначено поняття державної служби, принципи та функції. Сучасна державна служба в Україні формується як інструмент

демократичного управління, зокрема через реформу, що почалася з прийняттям нового Закону «Про державну службу» у 2015 році [1, 12].

Цей закон адаптував українську державну службу до стандартів Європейського Союзу, запровадивши відкриті конкурси, деполітизацію посад та підвищення рівня професійності. Таким чином, хоча державна служба має глибокі історичні корені, її сучасний вигляд було сформовано вже після проголошення незалежності України, на основі принципів демократичного врядування.

Державна служба в Україні як поняття – це професійна діяльність осіб, які обіймають посади в органах державної влади та підпорядкованих їм установах, з метою виконання завдань і функцій держави. В Україні державна служба є ключовим інструментом реалізації державної політики, забезпечення законності, надання адміністративних послуг і захисту прав та свобод громадян. Згідно з чинним Законом України «Про державну службу» (2015 рік), державна служба передбачає виконання функцій:

- розробка й реалізація державної політики;
- надання якісних адміністративних послуг громадянам;
- забезпечення ефективного управління ресурсами держави;
- дотримання законності та конституційного порядку.

Відтак, сутність державної служби в Україні полягає у: 1) реалізації публічних інтересів: забезпечення суспільного добробуту через ефективне управління. 2) Гарантуванні стабільності: функціонування державних інституцій незалежно від політичної ситуації. 3) Забезпеченні доступу громадян до послуг: створення умов для захисту прав громадян та задоволення їхніх потреб. 4) Підтримці демократичної системи управління: дотримання принципів верховенства права, прозорості та відповідальності.

Державна служба в Україні функціонує на основі таких ключових принципів, визначених законом. 1. Принцип верховенства права (законність) – діяльність державних службовців базується на дотриманні Конституції та

законів України. 2. Принцип професіоналізму – відбір на державну службу відбувається на основі кваліфікації, компетенції та відповідності професійним вимогам. 3. Принцип політичної нейтральності – державні службовці зобов'язані діяти незалежно від політичних уподобань та не брати участь у політичній діяльності. 4. Принцип прозорості – інформація про діяльність державної служби має бути доступною для суспільства, а рішення приймаються відкрито. 5. Принцип відповідальності – державний службовець несе персональну відповідальність за виконання своїх обов'язків. 6. Принцип стабільності – державна служба має забезпечувати безперервність та сталість виконання функцій держави. 7. Принцип ефективності – робота державного службовця має бути спрямована на досягнення максимально можливого результату при оптимальному використанні ресурсів. 8. Принцип етичної поведінки – державні службовці повинні дотримуватись норм професійної етики та діяти у відповідності до суспільних інтересів [1, 2, 3, 4].

1.2. Нормативно-правове регулювання функціонування державної служби в Україні

Державна служба в Україні функціонує на основі законодавства, яке визначає її правові, організаційні та процедурні засади. Ця нормативно-правова база забезпечує ефективне виконання державних функцій та надання адміністративних послуг громадянам. Нормативно-правова база функціонування державної служби у країні складається із наступних юридичних документів. Конституція України (1996 р.). Визначає основи організації державної влади в Україні та закріплює принципи функціонування державної служби. Згідно зі статтею 38, громадяни мають право на участь в управлінні державними справами, що забезпечується через державну службу. Кодекс законів про працю України (КЗпП, 1971 р.). Регулює трудові відносини

державних службовців, включаючи їхні права на відпустки, оплату праці та соціальний захист. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» (2001 р.), яким регулюються правові та організаційні засади діяльності службовців місцевого самоврядування, які не є державними службовцями, але виконують адміністративні функції. Бюджетний кодекс України (2010 р.) визначив порядок фінансування державної служби. Законом України «Про центральні органи виконавчої влади» (2011 р.) визначено правовий статус, порядок діяльності та структуру органів виконавчої влади, в яких працюють державні службовці. Закон України «Про запобігання корупції» (2014 р.) врегульовує антикорупційну діяльність, обмеження та вимоги до державних службовців щодо уникнення конфлікту інтересів та встановлює обов'язки державних службовців декларувати доходи, майно і витрати. Закон України від 01 липня 2014 року № 1556-VII «Про вищу освіту» означив основоположні вимоги до претендентів на обіймання відповідних посад у державних органах влади, Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII «Про державну службу» є основним нормативним актом, який регулює власне діяльність державної служби та розкриває статус державних службовців, порядок їх призначення, звільнення, кар'єрного росту, підвищення кваліфікації, а також права, обов'язки та відповідальність. Закон України від 05 вересня 2017 року № 2145-VIII «Про освіту» регулює соціальні стосунки, що постають у процесі здійснення конституційного права особи на освіченість, прав та обов'язків фізичних і юридичних персон, що володіють можливістю скористатись цим правом та також характеризує компетенцію органів державної влади та самоврядних локальних адміністрацій у галузі освіти. Етичний кодекс державного службовця (затверджений наказом Національного агентства з питань державної служби України, 2019 р.), що містить основні етичні принципи та стандарти поведінки державних службовців [11].

Постанови Кабінету Міністрів України всього виданих у 17 документах до 2024 року. Від Постанови КМУ від 14 липня 1999 року № 1262 «Про

фінансове забезпечення підготовки і підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування та органів військового управління Збройних Сил» [5] до Постанови Кабінету Міністрів України від 17.05.2024 № 568 «Про внесення змін до Порядку прийому на навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування» [6].

Розпорядження Кабінету Міністрів України виданих у 3 актах від Розпорядження КМУ від 01 грудня 2017 року № 974 «Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» [7] та Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2023 року № 1206-р. «Про затвердження плану заходів з розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад до 2027 року» [8].

Накази НАДС у кількості 75 правових документах від наказу НАДС від 12 квітня 2017 року №80 «Про затвердження Положення про роботу Конкурсної комісії Національного агентства України з питань державної служби з відбору виконавців державного замовлення на підготовку здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем магістра за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування» та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування» [9], зареєстрований в Міністерстві юстиції України 15 травня 2017 р. за № 619/30487 до наказу НАДС від 20 листопада 2024 р. №1589-24 «Про врахування висловлених органом державної реєстрації зауважень до наказу Національного агентства України з питань державної служби від 31 жовтня 2024 року № 150-24» [10].

Міжнародні нормативно-правові акти. Україна орієнтується на ратифіковані міжнародні стандарти у сфері державної служби: Хартія про публічну службу ООН (2000 р.), Кодекс поведінки державних посадових осіб Ради Європи (2000 р.), Рекомендації ЄС щодо державного управління (у межах Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, 2014 р.) [13, 14].

1.3. Атрибути, принципи та проблеми державної служби на регіональному рівні в Україні

Державна служба на регіональному рівні в Україні має специфічні риси, пов'язані з виконанням завдань державної влади на місцях. Це забезпечується через діяльність територіальних органів виконавчої влади, обласних та районних державних адміністрацій. Основною метою є реалізація державної політики з урахуванням регіональних особливостей.

Основні особливості.

1. Подвійне підпорядкування. Регіональні державні адміністрації діють на основі подвійного підпорядкування. Вони підзвітні Президенту України та Кабінету Міністрів України. Водночас співпрацюють із місцевими радами в межах своїх повноважень. Це створює специфічний механізм контролю та координації.

2. Реалізація державної політики на місцях. Державні службовці на регіональному рівні відповідають за впровадження державних програм у сфері освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, екології, розвитку інфраструктури та економіки. Вони адаптують національну політику до конкретних потреб регіону.

3. Залежність від місцевих умов. Особливості економічного, соціального та культурного розвитку регіону впливають на пріоритети роботи державних службовців. Наприклад, в аграрних регіонах більше уваги приділяється

розвитку сільського господарства, а в промислових – питанням екології та модернізації виробництв.

4. *Специфіка кадрової політики.* Конкурси на державні посади на регіональному рівні проводяться відповідно до Закону «Про державну службу». У регіонах часто виникає проблема дефіциту висококваліфікованих кадрів через нижчий рівень заробітної плати, ніж у центральних органах влади.

5. *Фінансова залежність.* Територіальні органи виконавчої влади фінансуються з державного бюджету, що обмежує їхню фінансову автономію. Бюджетні обмеження можуть впливати на якість виконання функцій державними службовцями.

6. *Взаємодія з місцевим самоврядуванням.* Державні службовці на регіональному рівні тісно співпрацюють із представниками місцевого самоврядування, які представляють інтереси територіальних громад. Це вимагає врахування інтересів місцевих громад при реалізації державних програм.

7. *Контроль за діяльністю органів місцевого самоврядування.* Обласні та районні державні адміністрації здійснюють контроль за дотриманням законодавства органами місцевого самоврядування в межах своїх повноважень.

Провідні показники ефективності державної служби.

Ефективність державної служби є ключовим критерієм для оцінки спроможності державного апарату виконувати свої функції. Її показники дають змогу оцінити якість управління, досягнення цілей державної політики, задоволення потреб громадян та раціональне використання ресурсів.

Результативність.

- Досягнення цілей та завдань: реалізація і відповідність результатів роботи визначеним державним програмам і стратегічним цілям.
- Індикатори виконання бюджетних програм: виконання запланованих заходів, відповідність результатів запланованим витратам.

- Показники розвитку (економічного, соціального чи інфраструктурного).

Якість.

- Якість прийнятих рішень: ефективність рішень, ухвалених державними службовцями, з точки зору їхньої впливовості на суспільство та економіку.

- Доступність послуг: зменшення часу та витрат громадян і бізнесу на отримання послуг.

- Прозорість процесів: мінімізація бюрократії та корупційних ризиків.

- Рівень задоволеності громадян: оцінка якості послуг через опитування чи зворотний зв'язок.

Продуктивність.

- Обсяг виконаних робіт: кількість і якість адміністративних, управлінських і регуляторних функцій, здійснених службовцями.

- Оптимальність ресурсів: мінімізація витрат часу, фінансів і людських ресурсів для досягнення необхідних результатів.

- Співвідношення витрат і результатів: аналіз того, чи відповідають досягнуті результати використаним ресурсам.

Ефективність використання людських ресурсів.

- Кваліфікація персоналу: відповідність рівня освіти і професійної підготовки і навичок службовців посадовим обов'язкам.

- Продуктивність праці: показник виконання завдань одним працівником за певний період.

- Рівень задоволеності персоналу: оцінка умов праці, мотивації, кар'єрного росту, стресостійкості.

- Ротація кадрів: стабільність кадрового складу та зменшення плинності кадрів.

- Швидкість прийняття рішень: оперативність у реагуванні на виклики.

- Раціональність рішень: оптимальне використання ресурсів.

- Обґрунтованість: базування рішень на аналізі даних та фактичних потребах.

Рівень задоволеності громадян.

- Якість наданих послуг: оцінка громадянами зручності, прозорості та швидкості адміністративних процедур.
- Доступність послуг: забезпечення громадянам рівного доступу до державних послуг у різних регіонах.
- Відгуки та скарги: кількість звернень громадян із позитивними чи негативними відгуками щодо роботи органів державної служби.

Дотримання законності та етичності.

- Відсутність корупції: оцінка ефективності антикорупційних заходів і прозорості діяльності службовців.
- Дотримання норм етики: відповідність поведінки службовців етичним стандартам, закріпленим законодавством.
- Рівень довіри громадян: індикатор громадської підтримки роботи державних службовців і органів влади.

Інноваційність, цифровізація та адаптивність.

- Впровадження нових технологій: використання електронного врядування, автоматизація процесів.
- Реакція на виклики [16].

Пріоритети роботи державної служби на регіональному рівні.

1. Розвиток інфраструктури: дороги, транспорт, зв'язок, комунікативні аспекти, водопостачання.
2. Соціальний захист: підтримка населення, особливо вразливих груп.
3. Економічний розвиток: сприяння залученню інвестицій, підтримка підприємництва.
4. Екологічні програми: боротьба з наслідками забруднення та змін клімату.

5. Відновлення та розвиток у кризових регіонах: реалізація програм у регіонах, які постраждали від військових дій.

Проблеми державної служби на регіональному рівні:

1. Низький рівень фінансування: обмеженість ресурсів для виконання завдань.
2. Недостатня координація між рівнями влади: складність у взаємодії з центральними органами влади.
3. Політичний тиск: вплив місцевих політичних сил на прийняття управлінських рішень.
4. Кадрові проблеми: нестача професійних кадрів через міграцію до великих міст або за кордон.

Проблеми організації роботи державних службовців у регіонах України

Організація роботи державних службовців у регіонах стикається з низкою проблем, що знижують ефективність виконання функцій державної служби. Ці проблеми мають як системний, так і локальний характер, обумовлений особливостями соціально-економічного розвитку різних регіонів.

1. Недостатнє фінансування

- Бюджетні обмеження є однією з головних проблем організації державної служби на регіональному рівні.
- Нестача коштів для:
 - оплати праці державних службовців;
 - матеріально-технічного забезпечення роботи органів влади;
 - реалізації державних та регіональних програм.
- Це призводить до низької мотивації персоналу та обмежує можливості для виконання завдань.

2. Кадрові проблеми

- *Нестача кваліфікованих кадрів*: у регіонах часто спостерігається дефіцит професіоналів через міграцію кадрів у великі міста чи за кордон.

- *Плинність кадрів:* низький рівень заробітної плати та обмежені можливості для кар'єрного зростання сприяють високій плинності персоналу.
- *Недостатній рівень підготовки:* нерідко державні службовці мають слабку підготовку до виконання сучасних управлінських завдань.
- *Проблеми з конкурсним відбором:* труднощі у проведенні прозорих і чесних конкурсів на посади державної служби.

3. Недостатня мотивація

- Низький рівень заробітної плати часто не відповідає рівню відповідальності, що покладається на державних службовців.
- Відсутність чітких механізмів стимулювання за досягнення високих результатів.
- Обмежені можливості для професійного розвитку та навчання.

4. Політичний тиск

- Державні службовці на регіональному рівні нерідко піддаються впливу політичних сил або окремих чиновників, що може призводити до прийняття рішень в інтересах певних груп, а не суспільства.
- Непрозорість і корупція в процесах ухвалення рішень.

5. Недостатня технічна забезпеченість

- Багато органів державної влади на регіональному рівні не мають сучасного технічного оснащення:
 - Недостатній рівень комп'ютеризації;
 - Застаріле програмне забезпечення;
 - Відсутність доступу до сучасних інструментів управління.

6. Недостатня координація між рівнями влади

- Взаємодія між центральними органами влади та регіональними адміністраціями часто ускладнена через:
 - Бюрократію;
 - Неузгодженість повноважень;
 - Відсутність чіткої вертикалі управління.

7. Відсутність стратегічного планування

- У багатьох регіонах відсутні чіткі довгострокові стратегії розвитку, що ускладнює реалізацію державної політики.
- Проблеми з аналізом регіональних потреб та адаптацією державних програм до місцевих умов.

8. Корупція

- Корупційні практики, як на низовому, так і на вищому рівнях, створюють перепони для ефективної роботи державних службовців.
- Недовіра населення до державних органів через корупцію негативно впливає на імідж державної служби.

9. Низький рівень інформатизації та електронного врядування

- Нерівномірний розвиток електронного документообігу між регіонами.
- Відсутність доступу до сучасних технологій, які могли б спростити адміністративні процеси.

10. Соціальні проблеми регіонів

- Складні соціально-економічні умови в окремих регіонах (зокрема, у сільських районах, зонах, постраждалих від конфліктів чи економічного спаду) створюють додаткове навантаження на державних службовців [19, 20, 21].

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Державна служба в Україні є важливою складовою механізму управління державою. Її суть полягає у професійній, неупередженій і відповідальній діяльності, спрямованій на задоволення суспільних потреб. Принципи, на яких базується державна служба, забезпечують її ефективність, демократичність і відповідність найкращим європейським стандартам.

Нормативно-правова база функціонування державної служби в Україні є комплексною системою, що складається з Конституції, законів, підзаконних

актів і міжнародних стандартів. Вона забезпечує правове регулювання діяльності державних службовців, сприяє їхній професійності, прозорості та відповідальності, а також адаптації системи державної служби до європейських принципів.

Державна служба на регіональному рівні виконує важливу роль у забезпеченні зв'язку між центральними органами влади та місцевими громадами. Вона спрямована на реалізацію державної політики з урахуванням регіональних потреб і ресурсів. Для підвищення її ефективності необхідно розв'язувати проблеми фінансування, кадрового забезпечення та вдосконалювати механізми взаємодії між рівнями влади.

Робота державних службовців у регіонах стикається з багатьма проблемами, які знижують ефективність управління та реалізації державної політики. Для покращення ситуації необхідна комплексна реформа, спрямована на підвищення фінансової спроможності, професійності, технічної забезпеченості та мотивації службовців. Це сприятиме ефективному виконанню завдань держави на регіональному рівні.

Основні показники ефективності державної служби охоплюють широкий спектр аспектів: від результативності виконання завдань до рівня довіри громадян. Впровадження систематичного моніторингу цих показників дозволяє підвищити якість роботи державної служби, оптимізувати використання ресурсів та зміцнити довіру населення до органів державної влади.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

2.1. Європейська державна служба. Принципи чинної нормативно-правової бази у країнах світу

Поняття «європейська державна служба» використовується у двох значеннях, залежно від конкретного контексту. У широкому сенсі слова, європейська державна служба – це особи, які працюють в європейській державній установі, а у вузькому розумінні – лише європейські чиновники які не наділені державними повноваженнями. Діяльність європейських службовців регулюється принципами права, керівними ідеями для якого в цілому та обов'язковими правилами тлумачення діяльності та обов'язковими правилами інтерпретації будь-якого правового тексту, прийнятого інституцією чи європейським органом.

Ці принципи, з одного боку, є спільними з іншими галузями права Співтовариства в цілому. принципи субсидіарності, як один з основоположних, рівності, недискримінації, а з іншого боку, є специфічними принципами регулювання європейської державної служби (наприклад, принцип публічної конкуренції та принцип територіального розосередження). Загальний принцип субсидіарності активно застосовується, проте існують суперечки щодо його застосування, субординації, а також те, що існує суперечність між регулюванням, заснованим на ідеї правового статусу та/або контрактним статусом державної служби. Існують правові обмеження специфічні для персоналу, який працює в установах ЄС і конкретні зобов'язання, а документація містить деякі пропозиції щодо вдосконалення [22].

Інституції ЄС не можуть функціонувати без чіткої кадрової структури. Особливості та специфічні ролі цих інституцій вимагали професіоналів, які

мають добру освіту та певний досвід роботи. Як результат, з'явилися поняття «європейський державний службовець» та «європейська державна служба» – ці поняття, які нещодавно увійшли до звичного словника кожного з нас. Нова галузь адміністративного права була започаткована і розвивалася разом з прогресом співробітництва між державами-членами (ДЧ). Правові засади державної служби на рівні ЄС регулюється динамічним законодавством, яке зазнала впливу, коли Європейська комісія прийняла Білу книгу з питань адміністративної реформи (березень 2000 р.). Цей документ висвітлив принципи державного управління в Європі, зосередивши увагу на якості послуг, незалежності чиновників, їхній відповідальності за вчинені дії, ефективності та прозорості державних послуг, що надаються громадянам. Найважливіші зміни були внесені Регламентом ЄС та Євратом № 723 від 22 березня 2004 року. Незважаючи на те, що ця сфера регулювання є досить новою, існує багато правил для здійснення діяльності державних службовців, і може виникнути нова галузь права – європейське законодавство про державну службу, аспекти якого слід враховувати як на європейському, так і на національному рівні кожної країни-члена ЄС.

Концепція державної служби «європейський державний службовець» використовується у двох значеннях, залежно від конкретного контексту. У найширшому розумінні цього терміну, європейський публічний службовець – це особа, які працюють в європейських органах державної влади, установах чи організаціях, а також посадових осіб в органах публічної адміністрації кожної з держав-членів ЄС. Результат проведеного аналізу вказує на існування в країнах ЄС двох категорій публічних службовців: по-перше, це особи, які працюють в інституціях ЄС (європейські державні службовці). По-друге, це службовці, які працюють у власних органах влади кожної країни (національні державні службовці).

Згідно з чинним законодавством, особи, які працюють в установах та органах ЄС, вважаються європейськими чиновниками (у вузькому розумінні

цього терміну), контрактним персоналом або самозайнятими за контрактом (які не наділені державними повноваженнями). Зауважимо, що в цій сфері діє принцип субсидіарності, оскільки кожна держава-член ЄС створює власні правові норми для своїх чиновників, відповідно до вимог місцевої правової системи. У цьому питанні існує суперечка між країнами, які використовують концепцію, засновану на ідеї правового статусу державного службовця (як Румунія), і країнами, які використовують контрактний статус для своїх державних службовців. Вважається, що першою країною, яка запровадила статус державної служби була Іспанія (закон 1852 року), за нею йшов Люксембург законом 1872 року і Данія в 1899 році. В Італії перший закон про державних службовців був прийнятий 22 листопада 1908 року, а в Республіці Ірландія перший закон про державну службу датується 1922 роком. Нідерланди та Бельгія прийняли перші закони про державних службовців у 1929 році, а Загальні правила для державних службовців у Великій Британії та Північній Ірландії Королівстві та Північній Ірландії з'явилися в 1929 році. Здається, що Німеччина має традиції регулювання державної служби е з часів Середньовіччя, оскільки професор Жак Зіллер високо оцінює загальну кодифікацію. Перший закон про правила державної служби був прийнятий націонал-соціалістичним режимом у 1937 році, хоча Баварський службовий кодекс був публічним ще з початку дев'ятого століття, тобто з 1 липня 1806 року. Німецький правовий парадокс зустрічається у Франції, де цивільні традиції існували ще задовго до революції 1789 року, а палати парламенту неодноразово обговорювали це питання (1879, 1885, 1909 і т. ін.), але перший закон про державну службу був прийнятий лише за режиму Віші (жовтень 1946.) Греція прийняла першого державного службовця в 1951 році, надихнувшись статусом державної служби у Франції, Німеччині та Великій Британії [23].

У більшості країн (Бельгія, Греція, Іспанія, Франція, Ірландія, Нідерланди, Португалія) статус державної служби поширюється на всі органи

публічної адміністрації, тобто на центральні місцеві органи влади та незалежні установи. Правове поле діяльності європейських чиновників, що застосовується на державній службі в ЄС регулюється принципами права, які є керівними ідеями для їхньої діяльності в цілому та обов'язковими правилами для інтерпретації будь-якого правового тексту, прийнятого інституцією або європейським органом. Ці принципи, з одного боку, є спільними з іншими галузями права Співтовариства в цілому (принципи субсидіарності, рівності, недискримінації) і, з іншого боку, є специфічними принципами європейського публічного права (принципи публічної конкуренції та територіального розосередження).

2.2. Механізм організації відбору осіб на вакантні посади у органах державних адміністрацій в окремих країнах світу

Процедури добору кадрів, як правило, ґрунтуються на таких принципах: рівність доступу, публічний конкурс, незалежність, компетентність, ефективність, доброчесність, територіальне розосередження, принцип забезпечення всіма необхідними засобами і методами для виконання в оптимальних умовах своїх службових обов'язків, а також своїх посадових обов'язків та стабільності у виконанні публічної функції. Принцип рівності є загальним принципом сучасного права, всіх правових дисциплін, які стверджують повагу до рівності людей, виходячи з того, що ми всі рівні і маємо рівні права. Принцип рівності доступу міститься в Декларації прав людини і громадянина 1789 року і відтворений у ст. 21 Загальної декларації прав людини, з наступним формулюванням: «Усі люди мають право доступу на рівних умовах до державної служби в своїй країні». Таким чином, обмежується і забороняється дискримінація за ознаками статі, релігії, раси, поглядів. Єдині обмеження допускаються за національністю, мораллю, умовами життя, віком та

розумовими здібностями. У всіх писаних конституціях країнах ЄС закріплюють принцип рівності перед законом і конституцією, за винятком Данії та Республіки Ірландія, передбачають рівний доступ до публічної служби. За цими двома винятками, принцип не нехтується у всьому державному законодавстві.

Принцип рівного доступу до державної служби був ухвалений як реакція проти просування по службі на основі дворянського рангу. Вважається, що Німеччина є першим союзом між країнами, який врегулював систему просування по службі та доступу до державних посад на основі особистих якостей і результатів роботи. Принцип вільного доступу до публічної служби та принцип заслуг конкуренції за посаду або є одночасно взаємодоповнюючими принципами, але й суперечливими. У всіх національних законодавствах держав-членів Об'єднаної Європи закріплено принцип конкурсного відбору на державну службу або в конституціях, або в інших актах. Принцип рівного доступу слід розуміти більше як рівне ставлення перед владою, як рівні можливості та умов. У конкурсі можуть брати участь усі особи, які мають право на участь у конкурсі, для того, щоб вибрати з-поміж усіх гідного претендента. Для Румунії принцип рівного доступу до публічної служби впливає з принципу рівності всіх громадян, і він включений до законодавчих положень про державну службу.

Конкурс – це недискримінаційний спосіб відбору посадових осіб, порядок проведення якого визначається спеціальними нормативно-правовими актами кожної держави-члена Європейського Союзу. Франція та Іспанія є країнами, які використовують цей спосіб для добору кадрів майже на всі посади в уряді, за винятком тих, які підлягають політичним номінаціям. У Франції існує престижна школа для вищих державних службовців «Ecole Nationale d'Administration», яка забезпечує відбір еліти, а потім її ґрунтовну підготовку для інтеграції державних службовців на ключових посадах. Італія також визнає цей принцип, але він застосовується лише до невеликої кількості сфер, включаючи дипломатію та магістратуру. У Великій Британії та Бельгії

незалежні органи проводять оцінювання кандидатів. У Німеччині кандидати повинні пройти навчальний курс перед тим, як подати заявку на посаду на державній службі. У Франції та Німеччині державна служба розглядається як незалежна сила, що забезпечує «безперервність держави» і виступає посередником між державою та суспільством і гарантує дотримання суспільних інтересів. У Великій Британії державних службовців вважають вірними помічниками уряду, обраного демократичним шляхом. Звичайно, міністри мають певну свободу дій при призначенні вищих посадових осіб у якості своїх підлеглих, а також у тому, як конкуренція поєднує теоретичні та практичні навички. У Румунії прийом на роботу та просування по службі державних службовців регулюється ст. 4 Закону про статус державних службовців. Як свідчить порівняльна доктрина, методи проведення іспиту кандидатів у конкурсі на державну службу в різних європейських країнах відрізняються один від одного [24].

Принцип незалежності повинен дотримуватися, незважаючи на те, що більшість членів Ради є представниками національних центральних банків і представниками національних центральних банків і, отже, можуть бути схильні приймати рішення відповідно до інтересів країни походження [25].

Ми вважаємо, що принцип компетентності застосовується в ЄС в обох значеннях. По-перше, компетентність можна розглядати як складову державної служби, тобто визнану правовими нормами можливість конкретної посадової особи мати певну місію і мати повноваження для виконання певних завдань; по-друге, принцип компетентності означає обов'язок державного службовця доводити високу професійну службовця виявляти високі професійні та моральні якості, що відповідають займаній посаді та покладеним на нього завданням. Тож європейські чиновники працюють у межах, визначених нормативно-правовим середовищем цієї функції, і вони повинні демонструвати високі моральні та професійні навички [26].

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Відповідно до чинного законодавства та вже вирішених справ, існують певні особливості, які регулюють діяльність європейських державних службовців та європейську державну службу. У даному огляді нами досліджені сутність, принципи, механізми добору кадрів на державну службу на конкурсних засадах, недискримінаційний спосіб, визначені спеціальні правові норми, моральні нормативи та ін., що регулюють цю сферу, проаналізовано її мету та практичний ефект.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

3.1. Впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій

Сучасні інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) є потужним інструментом для оптимізації бізнесу, освіти, управління, медицини та інших сфер суспільного життя. Їх впровадження дозволяє підвищити ефективність роботи, автоматизувати процеси та забезпечити доступ до глобальних ресурсів знань. Серед основних аспектів впровадження сучасних ІКТ у державній службі наступні. *Модернізація інфраструктури* (використання хмарних технологій для зберігання даних. Розгортання мережі Інтернет високої швидкості. Забезпечення сучасним обладнанням, таким як сервери, комп'ютери, планшети та смартфони [27]. *Автоматизація процесів* (використання програмного забезпечення для управління бізнесом (ERP, CRM). Інтеграція систем штучного інтелекту для обробки великих даних (Big Data). Автоматизація рутинних задач через чат-боти, роботизацію). *Цифровізація даних* (оцифрування документів, архівів та процесів. Розвиток електронного документообігу. Створення єдиних баз даних для швидкого доступу до інформації). *Освітній аспект* (впровадження електронного навчання (e-learning) та змішаних форматів. Використання інтерактивних дошок, платформ для онлайн-навчання (Zoom, Google Classroom, Moodle). Навчання цифрової грамотності для співробітників та громадян). *Розвиток кібербезпеки* (забезпечення захисту даних від кібератак. Використання сучасних технологій шифрування. Регулярне навчання персоналу щодо інформаційної безпеки [28, 29]. *Взаємодія із клієнтами та громадськістю* (створення інтуїтивних веб-

сайтів, мобільних додатків. Використання соціальних мереж для зворотного зв'язку. Персоналізація послуг через аналітику поведінки користувачів.

Упровадження ІКТ у повсякденну функціональність мають надати ряд переваг у діяльність всіх структурних підрозділів державного управління будь-якого рівня. Підвищення продуктивності та швидкості роботи, зниження витрат завдяки автоматизації процесів, поліпшення доступу до інформації в реальному часі, зростання конкурентоспроможності на ринку, створення умов для інноваційного розвитку. Але попри усі переваги задіяння інформаційних технологій на сучасному етапі прогресивного розвитку стоять і значні виклики, що безумовно будуть гальмувати процеси практичного просування цих новацій у життя. Висока вартість впровадження нових технологій, необхідність перепідготовки кадрів, ризики, пов'язані із забезпеченням кібербезпеки, супротив змінам через консервативність окремих співробітників або організацій створюють безумовний негатив у швидком у розвитку цих передових процесів у повсякденній практиці державних службовців на усіх владних щаблях [27, 28, 29].

3.2. Професійний розвиток та підвищення кваліфікації державних службовців

Професійний розвиток і підвищення кваліфікації державних службовців є ключовими факторами для ефективного функціонування державного апарату, впровадження реформ і надання якісних послуг громадянам. В умовах швидких змін у законодавстві, технологіях та суспільних запитах, підготовка кваліфікованих кадрів стає пріоритетним завданням. Суть професійного розвитку державних службовців першочергово полягає систематичному оновленні знань у відповідності до нових викликів, стандартів та вимог, підвищенні компетентностей, необхідних для виконання професійних

обов'язків та оволодіння сучасними методами управління та інструментами цифровізації. А це вимагатиме осучаснення нормативно-правової бази тому, що професійний розвиток державних службовців регулюється відповідними законодавчими актами, наприклад, Законом України «Про державну службу», який визначає, що державні службовці зобов'язані регулярно підвищувати свою кваліфікацію. А саме тут потрібно створити такі форми підвищення кваліфікації, які би працювали на нівелювання тих викликів про які йшлося вище. Державний службовець, який відчув наочно новий значно дієвіший інструмент свого труда у своїх руках вже ніколи не повернеться до архаїчних методів своїх функцій і це є самий кращий спосіб мотивації впровадження все новіших і новіших форм праці у цьому секторі. Хорошим прикладом у цій справі стануть залучення до навчання людей-тренерів, що вже впровадили короткострокові курси з актуальних тем, таких як управління змінами, цифрова грамотність, антикорупційна політика. Стануть у пригоді і комплексні навчання в закладах освіти або спеціалізованих установах, з використанням онлайн-платформ для доступу до освітніх ресурсів, відеокурсів, тестування та інтерактивного навчання, підтримка індивідуальної ініціативи службовців у вивченні нових компетенцій через доступ до професійної літератури, баз даних та інших ресурсів [30] чи, наприклад, вишкіл у Національній академії державного управління при Президентові України.

Сучасні підходи до професійного розвитку у залежності від до професійних потреб і мають бути зосередженими відповідно до особистих кар'єрних цілей та на розвитку таких конкретних компетенцій, як лідерство, комунікації, стратегічне мислення [31]. А регулярний моніторинг результатів навчання й оцінки з боку керівництва здійснюватимуться шляхом атестації, через тестування або іншими адекватними діями. Це дозволить створити умови доцільності побудови навчальних планів щодо найефективнішого вирішення поставлених перед кожним конкретним працівником своїх функціональних

обов'язків і забезпечить задоволеність громадян у вирішенні конкретних заявлених ними запитів.

Слід підкреслити, що завдання професійного розвитку, як окремого державного службовця так і державної служби в цілому, як соціально-економічної галузі господарювання, у першу чергу, мають спрямовуватись на подолання власне тих викликів, що постають у сучасному полі перед публічним управлінням у його освітньому просторі. Взагалі кадрова політика державної служби побудована на підборі претендентів на вакантні посади державних службовців вже більш-менш підготовлених чи добре вмотивованих до подальшого професійного зростання посадовців, але стикаючись на практиці з новими посадовими функціями вкупі з об'єктивними аспектами все ж виникає доцільна глибока потреба у професійній підготовці і перепідготовці кадрових державних службовців. Недостатнє фінансування й обмежені ресурси для організації навчання та залучення експертів поряд із відсутністю мотивації, тому що у деяких випадках службовці сприймають навчання як формальність, відсутність зв'язку між теорією та практикою, висока плінність кадрів, реально перешкоджають накопиченню досвіду у державному апараті [33]. Звідси витікає те, що програми навчання іноді не враховують реальні потреби працівників державного апарату будь-якого рівня від загальнонаціонального до локального.

Переваги професійного розвитку свідчать на користь позитивних зрушень особливо на рівні територіальних громад, які нещодавно отримали самоврядність і де ще не зовсім розвинуті навички у сфері самостійного управління. Тому тут насамперед слід розвивати підвищення ефективності державного управління, позаяк кваліфіковані працівники здатні швидше та якісніше виконувати завдання. Це створить умови покращення якості послуг для громадян, державні службовці краще розуміють потреби населення. Крім того, матимемо зменшення корупційних ризиків, навчання етичним стандартам формує прозоре управління. Крім того, однією із важливих переваг є кар'єрне

зростання працівників, розвиток професійних навичок відкриває нові можливості [30, 31]. Тому і завдання професійного розвитку мають бути відповідними.

1. Освоєння сучасних інформаційно-комунікаційних технологій:

- робота з електронними реєстрами, документами.
- використання автоматизованих систем управління [32].

2. Розвиток лідерських якостей:

- формування навичок управління персоналом та прийняття рішень.
- здатність адаптуватися до змін.

3. Посилення антикорупційної свідомості:

- вивчення етичних стандартів поведінки.
- ознайомлення з новими антикорупційними законодавчими нормами.

4. Навички комунікації та роботи з громадськістю:

- ефективне спілкування з громадянами та організаціями.
- управління конфліктними ситуаціями [30, 31].

3.3. Залучення громадськості до оцінки ефективності роботи державної служби

Залучення громадськості до оцінки ефективності роботи державної служби є важливим інструментом для забезпечення прозорості, підвищення довіри до державних органів та формування політик, орієнтованих на потреби громадян. Це дозволяє державним органам отримувати зворотний зв'язок, враховувати реальні запити суспільства та своєчасно коригувати свою діяльність. Основоположні аспекти залучення громадськості є: 1) прозорість і доступність інформації – держава повинна забезпечити громадянам доступ до інформації про свою діяльність: регулярна публікація звітів про виконану роботу, відкритість даних через державні портали та реєстри, проведення

публічних консультацій щодо рішень, які впливають на суспільство. 2) інструменти залучення громадян – опитування громадської думки: визначення рівня задоволеності послугами через онлайн та офлайн-опитування. Громадські слухання та обговорення: організація зустрічей для обговорення актуальних питань. Електронні платформи: використання цифрових платформ для збору пропозицій, зауважень чи голосування за певні рішення. Соціальні мережі: моніторинг думки громадян через офіційні сторінки державних органів. 3) співпраця з громадськими організаціями – громадські організації та ініціативні групи є посередниками між державою та суспільством: проведення незалежних оцінок ефективності роботи державних установ, спільні освітні кампанії для підвищення обізнаності громадян про їхні права.

Форми участі громадськості мають різноманітний характер.

1) *Громадський контроль*: громадські організації, активісти чи звичайні громадяни можуть виступати в ролі спостерігачів за виконанням державних рішень: моніторинг виконання державних програм, оцінка якості надання адміністративних послуг.

2) *Громадська експертиза* залучення незалежних експертів і громадян для оцінки ефективності реалізації державної політики або використання бюджетних коштів.

3) *Бюджет участі* громадяни беруть участь у розподілі частини місцевого бюджету шляхом подання проєктів і голосування за них.

4) *Петиції та звернення*. забезпечення доступу до подання електронних петицій чи звернень, які мають бути розглянуті відповідними органами влади.

Такі дії залучення громадськості мають підвищити довіру до держави: Прозорість та врахування думки громадян сприяє зростанню легітимності державних інститутів, зменшує корупційні ризики, тому що громадський контроль допомагає уникати зловживань та орієнтує на потреби громадян, політики та послуги стають більш адаптованими до реальних запитів суспільства. Співпраця з громадськістю створює умови для спільної роботи на

благо громади. Але попри це громадяни часто не знають, як впливати на державну політику або куди звертатися. Відсутність результатів або формальне ставлення до запитів громадян знижує активність залучення. Не всі громадяни мають доступ до цифрових платформ, що ускладнює участь у консультаціях чи голосуваннях. Державним установам може бракувати коштів чи експертів для організації ефективного діалогу з громадськістю.

Незважаючи на негативні сторони партнерських стосунків з громадськістю в країні вже існують приклади успішного залучення громадськості. Маються на увазі електронні платформи в Україні – «Дія» надає можливість залишати відгуки про якість адміністративних послуг, «Електронні петиції» створюють змогу для громадян ініціювати обговорення важливих питань на державному рівні. Громадські ради при органах влади забезпечують регулярну комунікацію між владою та представниками громадянського суспільства. Ініціатива «Прозорі міста» оцінюють рівня відкритості та прозорості роботи місцевої влади із залученням громадськості.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Необхідність перманентного реформування державної служби опирається на динамічні зміни, як у кожній із закордонних держав так і в Україні. Для підвищення ефективності роботи органів виконавчої влади на регіональному рівні важливим є впровадження сучасних принципів управління, таких як прозорість, підзвітність і орієнтація на потреби громадян, впровадження інформаційних технологій дозволяє оптимізувати робочі процеси, скоротити час на прийняття рішень та підвищити якість надання адміністративних послуг, професійний розвиток державних службовців. Регулярне навчання, підвищення кваліфікації та впровадження системи мотивації сприяють формуванню компетентних кадрів, здатних ефективно реагувати на виклики регіонального

управління. Створення механізмів зворотного зв'язку і взаємодії з громадськістю та активне залучення громадян до процесу прийняття рішень сприяє підвищенню довіри до державних органів та покращенню якості ухвалюваних рішень.

ВИСНОВКИ

Шляхи подолання проблем організації роботи державних службовців у регіонах України.

1) Фінансова підтримка: збільшення фінансування державної служби на регіональному рівні.

2) Кадрова політика: впровадження прозорих конкурсів, підвищення заробітної плати, навчання та підвищення кваліфікації службовців.

3) Диджиталізація: розвиток електронного врядування та технічного забезпечення.

4) Антикорупційні заходи: посилення контролю за діяльністю державних службовців.

5) Підтримка регіональних ініціатив: розробка стратегій розвитку, що враховують особливості регіону.

6) Політична незалежність: забезпечення нейтральності державної служби, недопущення політичного тиску.

7) Покращення умов праці: модернізація інфраструктури державних органів.

Впровадження сучасних ІКТ є стратегічним кроком до цифрової трансформації. Воно забезпечує адаптацію до нових умов, підвищує ефективність та сприяє інтеграції в глобальну економіку. Для успішної реалізації потрібен комплексний підхід, який включає модернізацію технічної бази, навчання персоналу та забезпечення інформаційної безпеки.

Професійний розвиток державних службовців є основою якісного та сучасного державного управління. Для досягнення максимальних результатів необхідно впроваджувати інноваційні методики навчання, створювати сприятливі умови для розвитку кадрів та забезпечувати систематичний моніторинг ефективності підвищення кваліфікації. Це сприятиме підвищенню довіри громадян до державної влади та сталому розвитку суспільства.

Залучення громадськості та зворотній зв'язок для оцінки роботи державної служби — це основа для демократичного управління. Для досягнення ефективності важливо забезпечити відкритий доступ до інформації, створити інклюзивні механізми участі громадян та активно взаємодіяти з громадськими організаціями. Це не лише підвищує якість державних послуг, а й формує суспільство, яке активно бере участь у розвитку своєї країни.

Слід усунути дублювання функцій, забезпечити чіткий розподіл повноважень і підвищити рівень координації між різними рівнями управління. Ефективність роботи значною мірою залежить від належного фінансування, а також створення стимулів для досягнення високих результатів. Вважаємо, що постійний моніторинг та безперервна оцінка діяльності роботи державного службовця і функціональності державного управління є чи не головним фактором змін державної служби на краще. Впровадження системи оцінки ефективності діяльності органів державної служби дозволяє виявляти слабкі сторони та спрямовувати усі наявні ресурси на їх усунення. Підвищення ефективності державної служби в органах виконавчої влади на регіональному рівні є багатоаспектним завданням, що вимагає системного підходу, інтеграції сучасних управлінських технологій та орієнтації на інтереси громади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Черноног Є. С. Державна служба: історія, теорія і практика : навчальний посібник. Київ : Знання, 2008. 458 с.
2. Закон України «Про державну службу України» // Відомості Верховної Ради України. 993. №13.
3. Загальні відомості про державну службу. URL: https://dmsu.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom/osnovni-polozhennya-pro-derzhavnuluzhbu.html?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 13.11.2024).
4. Державна служба в Україні: соціально-правовий та організаційний аспекти : навч. посіб. / [Ю. П. Сурмін та ін.]; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Ін-т пробл. держ. упр. та місц. самоврядування. Київ : НАДУ, 2011. 202 с.
5. установа Кабінету Міністрів України від 14 липня 1999 р. № 1262 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1262-99-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.11.2024).
6. Постанова Кабінету Міністрів України від 17.05.2024 № 568 «Про внесення змін до Порядку прийому на навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/568-2024-%D0%BF#Text> (дата звернення: 25.11.2024).
7. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01 грудня 2017 року № 974 «Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-%D1%80#Text> (дата звернення: 26.11.2024).
8. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2023 року №

1206-р. «Про затвердження плану заходів з розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад до 2027 року». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-%D1%80#Text> (дата звернення: 28.11.2024).

9. Наказ НАДС від 12 квітня 2017 року №80 «Про затвердження Положення про роботу Конкурсної комісії Національного агентства України з питань державної служби з відбору виконавців державного замовлення на підготовку здобувачів вищої освіти за освітнім ступенем магістра за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування» та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування». URL: <http://xn--80aagahqwyibe8an.com/download/nakaz-vid-12042017-pro-zatverdjennya-2017-49495.html> (дата звернення: 28.11.2024).

10. Наказ НАДС від 20 листопада 2024 р. №1589-24 «Про врахування висловлених органом державної реєстрації зауважень до наказу Національного агентства України з питань державної служби від 31 жовтня 2024 року № 150-24». URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-vrakhuvannia-vyslovlenykh-orhanom-derzhavnoi-reiestratsii-zauvazhen-do-nakazu-natsionalnoho-ahentstva-ukrainy-z-pytan-derzhavnoi-sluzhby-vid-31-zhovtnia-2024-roku-150-24> (дата звернення: 29.11.2024).

11. Нормативно-правова база. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/profesijne-navchannya/normativno-pravova-baza> (дата звернення: 30.11.2024).

12. Закон України «Про державну службу» № 889-VIII від 10 грудня 2015 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 01.12.2024).

13. Райт Г. Державне управління. Пер. з англ. В. Івашко, О. Коваленко, С. Соколик. Київ: Основи, 1994. 191 с.

14. Офіційний веб-сайт Національного агентства України з питань

державної служби. <https://nads.gov.ua/>

15. Круп'як Л. Б. Організація діяльності державного службовця: Навч. посібник. Тернопіль: Крок. 2015. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/1922/1/%D0%9A%D1%80%D1%83%D0%BF%D1%8F%D0%BA%20%D0%BF%D0%BE%D1%81_%D0%9E%D0%94%D0%94%D0%A1.pdf (дата звернення: 01.12.2024).

16. 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, 2012. – Т. 1. – 372 с. URL: <https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2014/02/DERZHAVNA-SLUZHBA-tom1-2012.pdf> (дата звернення: 01.12.2024).

17. Національне агентство України з питань державної служби. Наказ 17.11.2023 № 186-23 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо визначення завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В», моніторингу їх виконання та перегляду». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0186859-23#Text> (дата звернення: 03.12.2024).

18. Підвищення ефективності державної служби – як важливий чинник інноваційно-інвестиційного розвитку України. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=191> (дата звернення: 04.11.2024).

19. Організація роботи державних службовців в умовах воєнного стану. URL: <https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/734> (дата звернення: 05.11.2024).

20. Деякі проблеми кадрового забезпечення органів державної влади на деокупованих територіях України». URL: <https://dspace.nlu.edu.ua/jspui/handle/123456789/19694> (дата звернення: 06.12.2024).

21. Постанова Кабінету Міністрів України від 12 квітня 2022 р. № 440

«Деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану» . URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/440-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 07.12.2024).

22. European civil service. The principles of the legal framework in force. URL: <https://www.tribunajuridica.eu/arhiva/An3v2/18%20Tofan%20.pdf> (дата звернення: 15.12.2024).

23. Augustin Fuerea, Manualul Uniunii Europene, Universul Juridic Publishing House, Bucharest, 2004.

24. Jean Paul Jacque, Droit institutionnel de l'Union Europeenne, Dalloz, Paris, 2004.

25. Roxana Mariana Popescu, Mihaela Augustina Dumitraşcu, Augustin Fuerea (coord.), Drept comunitar european – caiet de seminar, PROUNIVERSALIS Publishing House, Bucharest, 2005.

26. Constanţa Calinoiu, Verginia Vedinas, Teoria funcţiei publice comunitare, Lumina Lex Publishing House, Bucharest, 1999.

27. Закон України «Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки» (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2007, № 12, ст.102) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/537-16#Text> (дата звернення: 18.12.2024).

28. Закон України «Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах» Назва Закону із змінами, внесеними згідно із Законом № 1089-IX від 16.12.2020. (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1994, № 31, ст.286) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 19.12.2024).

29. Закон України «Про захист персональних даних» (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2010, № 34, ст. 481) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text> (дата звернення: 19.12.2024).

30. Білинська М. М., Євмешкіна О. Л., Сурай І. Г.Кадрова політика і державна служба: конспект лекцій. Національна академія державного

управління при Президентіві України, Упр. орг. фундамент. та приклад. дослідж., Каф. держ. упр. і менеджменту. Київ : НАДУ, 2012. 71 с.

31. Кадрова політика і державна служба : навч. посібник / С. М. Серьогін [та ін.] ; заг. ред. С. М. Серьогін; Національна академія державного управління при Президентіві України. Дніпропетровський регіональний ін-т держ. управління. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2009. 138 с.

32. Сутність процесу інформаційно-аналітичного забезпечення органів державної виконавчої влади в Україні. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=165> (дата звернення: 29.11.2024).

33. Відсутність законодавства (зокрема регулювання етичних норм та стандартизація) та державного стимулювання. Україна 2030е – країна з розвинутою цифровою економікою. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html> (дата звернення: 01.12.2024).