

Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів

Факультет управління
Кафедра публічного управління та митного адміністрування

Кваліфікаційна робота

на здобуття освітнього ступеня магістр
за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»

на тему: Організаційно-правові засади діяльності керівника в
державній службі

Виконав: студент
групи ПУ23-1м
Спеціальність:
281 «Публічне управління та
адміністрування»
Казявичюс Владислав В'ячеславович

Керівник: к.н. з держ.управ.
Марценюк Олена Олександрівна

Рецензент: доцентка кафедри
прикладної економіки, підприємництва
та публічного управління
НТУ «Дніпровська політехніка»
к.держ.упр., доц. Сергієнко Елла
Олексіївна

Дніпро – 2025

АНОТАЦІЯ

Казявичюс В.В. **Організаційно-правові засади діяльності керівника в державній службі**

Дипломна робота на здобуття освітнього ступеня магістр за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2025.

Метою даного дослідження є теоретичне обґрунтування щодо вдосконалення організаційно-правових засад діяльності керівника в державній службі України.

В дипломній роботі здійснено аналіз концептуальних підходів до вивчення інституту керівництва в державній службі; з'ясовано інституційно-правову природу статусу керівника в державній службі. В ході роботи автором досліджено сучасний стан системи професійного добору керівників державної служби та визначено напрями вдосконалення організаційно-правових засад діяльності керівника в державній службі.

Об'єкт дослідження – суспільні відносини, що виникають у процесі організації та правового регулювання діяльності керівника в системі державної служби України. Предмет дослідження – організаційно-правові засади діяльності керівника в державній службі.

Ключові слова: керівник державної служби, лідерство, добір державних службовців, компетентнісний підхід, організаційно-правові засади.

SUMMARY

Kaziavichius V. **Organizational and Legal Framework of Manager's Activity in Civil Service**

Master's thesis for obtaining a Master's degree in specialty 281 «Public Management and Administration». University of Customs and Finance, Dnipro, 2025.

The purpose of this study is to provide a theoretical basis for improving the organizational and legal framework for the activities of a manager in the civil service of Ukraine.

The thesis analyzes the conceptual approaches to the study of the institute of leadership in the civil service; clarifies the institutional and legal nature of the status of a manager in the civil service. In the course of the work, the author investigated the current state of the system of professional selection of civil service managers and identified areas for improving the organizational and legal framework for the activities of a manager in the civil service.

Research object – social relations arising in the process of organization and legal regulation of manager's activity in the civil service system of Ukraine. Research subject – organizational and legal framework of manager's activity in civil service.

Keywords: civil service manager, leadership, civil servants selection, competency-based approach, organizational and legal framework.

Список публікацій:

Казявичюс В. Цифрова трансформація в Україні: виклики та можливості для керівників публічного управління. Економіко-правові та управлінсько-технологічні виміри сьогодення: молодіжний погляд : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (08 листопада 2024 року, м. Дніпро)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	7
1.1. Концептуальні підходи до вивчення інституту керівництва в державній службі	7
1.2. Інституційно-правова природа статусу керівника в державній службі	15
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА В ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ	20
2.1. Аналіз нормативно-правового забезпечення діяльності керівника в державній службі	20
2.2. Система професійного добору керівників у державній службі	28
2.3. Детермінанти професійного розвитку керівника в державній службі	35
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО- ПРАВОВИХ ЗАСАД ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА В ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ	42
3.1. Проблеми правового регулювання діяльності керівника в державній службі	42
3.2. Напрями оптимізації управлінської діяльності	46
3.3. Впровадження європейських стандартів у систему державної служби	52
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68
ДОДАТКИ	74

ВСТУП

В умовах повномасштабної війни з росією перед Українською державою постають безпрецедентні виклики, що вимагають максимальної мобілізації ресурсів для захисту суверенітету, відновлення територіальної цілісності та забезпечення подальшого демократичного розвитку. Ключову роль у реалізації демократичних принципів урядування відіграє державна служба як основа системи державного управління. Від рівня професіоналізму, компетентності та добросовісності державних службовців напряду залежить ефективність забезпечення потреб громадян, міжнародний авторитет України, її здатність протистояти агресії та успішно відбудовуватися.

Особливої ваги набуває роль керівників державної служби, які мають забезпечувати стійке функціонування державних органів в умовах воєнного стану, децентралізоване прийняття рішень та ефективну координацію дій у кризових ситуаціях. Сучасний керівник державної служби повинен поєднувати стратегічне мислення з навичками антикризового управління, вміти мотивувати персонал в умовах підвищених ризиків та невизначеності, забезпечувати безперервність надання послуг громадянам навіть під час активних бойових дій.

Сьогодні відбуваються кардинальні зміни в усіх сферах державного та суспільного життя, що вимагає нових підходів до формування кадрового потенціалу державної служби: залучення висококваліфікованих фахівців, здатних працювати в кризових умовах; упровадження інноваційних управлінських практик та технологій; розвиток антикризових компетентностей службовців. Особливої актуальності набуває вдосконалення нормативно-правової бази професійної підготовки керівників державної служби з урахуванням потреб воєнного часу, завдань післявоєнного відновлення України та впровадження найкращих практик управління персоналом країн-членів Європейського Союзу.

Вивченням загальних процесів, що відбуваються в державній службі, займаються такі науковці, як Атаманчук Г.В., Бакуменко В.Д., Бородін Є.І.,

Галай В.О., Грицяк І.А., Липовська Н.А., Гладкова С.М., Оржель О.Ю., Серьогін С.М. Нормативно-правовим аспектам функціонування державної служби присвячені роботи Біла-Тіунова Л.Р., Василенко М.Д., Грищук А.Б., Даруга В.О., Івасюк І.Г., Когут О.В., Колпаков В.К., Комонюк А.С., Негара Р.В., Чорна В.Г., Рябченко О. П., Стець О. Дослідження таких вітчизняних науковців, як Ковалів М.В., Лукіна Т.О., Мельников О.Ф., Науменко П.В., Пархоменко-Куцевіл О.І., Панова Н.С., Прудіус Л.В., Хаїтов П.О., спрямовані на вивчення компетентностей, необхідних державним службовцям для виконання покладених на них завдань та обґрунтування механізмів удосконалення цих компетентностей.

Метою даного дослідження є теоретичне обґрунтування щодо вдосконалення організаційно-правових засад діяльності керівника в державній службі України.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

- здійснити аналіз концептуальних підходів до вивчення інституту керівництва в державній службі;
- з'ясувати інституційно-правову природу статусу керівника в державній службі;
- дослідити сучасний стан системи професійного добору керівників державної служби;
- визначити напрями вдосконалення організаційно-правових засад діяльності керівника в державній службі.

Об'єкт дослідження – суспільні відносини, що виникають у процесі організації та правового регулювання діяльності керівника в державній службі України.

Предмет дослідження – організаційно-правові засади діяльності керівника в державній службі України.

Для розв'язання поставлених завдань використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, а саме: системний аналіз, історичний метод; метод порівняння; метод узагальнення та метод класифікації та систематизації.

Апробація матеріалів дипломної роботи була здійснена на Міжнародній науково-практичній конференції «Економіко-правові та управлінсько-технологічні виміри сьогодення: молодіжний погляд», що відбулася 03 листопада 2023 році в Університеті митної справи та фінансів (м.Дніпро).

Дипломна робота складається із трьох розділів та 8 підрозділів, містить 75 сторінок, 3 таблиці, 1 рисунок, список використаних джерел складається з 72 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

1.1. Концептуальні підходи до вивчення інституту керівництва в державній службі

Розвиток інституту керівництва в системі публічного управління є необхідною складовою функціонування всієї системи та спрямований на вдосконалення професійної діяльності державних службовців.

Словник української мови надає широке тлумачення поняття «керівник» – це «той, хто керує ким-, чим-небудь, очолює когось, щось» [59]. Оскільки система публічного управління – це сукупність певних організаційних структур, то важливим є розуміння того, хто ж являється керівником організації.

Керівник в організації є ключовою фігурою, яка має адміністративні повноваження та стратегічну відповідальність за колективну діяльність. Його основна роль полягає у визначенні чітких цілей, розробці плану дій та забезпеченні ефективної реалізації поставлених завдань. Професійний керівник створює атмосферу взаємної поваги, де співробітники бачать у ньому не лише посадову особу, але й авторитетного наставника. Водночас, непослідовність управлінських рішень, емоційна нестабільність та постійна зміна робочих пріоритетів можуть призвести до дезорганізації колективу, зниження мотивації та продуктивності.

Керівництво також можна визначити як процес використання влади задля досягнення впливу на людей.

Влада – це можливість реально вплинути на поведінку інших людей, тобто влада є знаряддям впливу. Своєю чергою, вплив – це будь-яка поведінка однієї людини чи групи осіб, що активно впливає на поведінку, відчуття, стосунки інших людей.

Проте влада не єдина основа керівництва, такий підхід притаманний лише авторитаризму і застосовується щодо формальної організаційної структури.

За іншим визначенням, адміністративне керівництво розглядається як процес управління та впливу на спільну діяльність членів групи.

Як бачимо, тут вже запроваджуються елементи керівництва:

- 1) керівництво передбачає наявність підлеглих;
- 2) існує певний розподіл влади, впливу чи управління керівника підлеглими;
- 3) керівники вказують, що і як потрібно робити [20].

Проте це визначення стосується лише адміністративного керівництва.

Взаємовідносини між керівником та підлеглими ґрунтуються на складній динаміці взаємного впливу та залежності. Механізм владних відносин являє собою взаємообумовлений процес, де кожен учасник має певні важелі впливу. Керівник реалізує адміністративні повноваження через можливість розпоряджатися ресурсами, призначати винагороди, контролювати інформаційні потоки та приймати ключові рішення. Водночас підлеглі мають не менш важливий внесок - від якості їхньої роботи, професіоналізму та ставлення безпосередньо залежить втілення управлінських стратегій.

У системі виконавчої влади керівник виступає центральною ланкою, яка забезпечує цілісність організаційної структури. Його функція полягає у формуванні управлінських імпульсів, що передаються каналами прямого зв'язку, та отриманні зворотної інформації про результативність прийнятих рішень. Ефективність такої системи залежить від збалансованості інтересів, взаємної відповідальності та професійної взаємодії всіх учасників управлінського процесу.

Інституційні механізми керівництва змінюються в процесі генези публічного управління, що є складним багатовимірним процесом, і який, як зазначає Атаманчук Г.В., відображає інституційні зміни суспільного розвитку [1, с. 45-47]. Уявлення про керівника та про його місце та роль в системі управління змінюється в ході становлення наукової думки.

Протопарадигмальний етап наукового менеджменту кінець (XIX - початок XX ст.) характеризується домінуванням механістичного підходу, де організація розглядалась як чітко налагоджений механізм. Фундаментальні праці Фредеріка Тейлора заклали підвалини раціоналізації управлінських процесів, зосереджуючи увагу на стандартизації та оптимізації трудових операцій. У теорії наукового менеджменту Фредеріка Тейлора керівник відіграє ключову роль як організатор та coordinating ланка виробничого процесу. Основні характеристики ролі керівника за Тейлором включають:

1. Функція планування та контролю: Керівник повністю відповідає за детальне планування роботи, чітке визначення завдань та послідовності їх виконання. Він має розробити найбільш ефективну послідовність операцій та встановити точні стандарти виробітку.

2. Науковий підхід до управління: Керівник повинен використовувати наукові методи для аналізу праці, вимірювання продуктивності, виявлення найбільш раціональних способів виконання завдань.

3. Розподіл праці та спеціалізація: Менеджер відповідає за чіткий розподіл обов'язків, визначення вузькоспеціалізованих робочих функцій для максимальної ефективності.

4. Мотивація через оплату праці: Керівник розробляє систему винагород, яка безпосередньо пов'язана з продуктивністю працівника, стимулюючи його до підвищення ефективності.

5. Адміністративний контроль: Постійний нагляд за виконанням завдань, миттєве виправлення відхилень від встановлених стандартів.

6. Раціоналізація виробничих процесів: Керівник постійно шукає шляхи оптимізації праці, впроваджує технологічні та організаційні інновації.

Тейлор розглядав керівника як свого роду "інженера людських ресурсів", який має використовувати наукові принципи для максимізації продуктивності праці, розглядаючи робітників як складову виробничого механізму [61, с. 23-29].

Класична теорія бюрократії Макса Вебера суттєво поглибила розуміння інституційної природи державного управління. Вчений обґрунтував принципи

раціональної бюрократичної організації, де ключову роль відіграють чітка ієрархічна субординація, формалізація посадових повноважень та професійна компетентність.

Основними характеристиками керівника в веберівській концепції є:

1. Легальна раціональність влади: керівник отримує повноваження через формальну посаду, його влада базується на чітких, юридично встановлених правилах, легітимність керівника визначається не особистими якостями, а посадовим статусом.

2. Ієрархічна підпорядкованість: керівник є частиною чіткої вертикалі управління, має повноваження контролювати нижчих за посадою співробітників, несе відповідальність перед вищестоящим керівництвом.

3. Функціональні обов'язки: дотримання формальних правил та посадових інструкцій, безособове виконання службових функцій, прийняття рішень на основі раціональних критеріїв, а не емоцій чи особистих уподобань.

4. Професіоналізм: керівник повинен мати відповідну професійну підготовку, просування по службі відбувається на основі кваліфікації та стажу, компетентність є ключовим критерієм оцінки діяльності.

5. Документообіг та комунікації: керівник забезпечує формалізацію всіх управлінських процесів, комунікації здійснюються через офіційні канали, кожне рішення має бути документально зафіксованим.

6. Розподіл праці: чітке закріплення функцій за кожною посадою, спеціалізація як основний принцип організаційної структури, керівник слідкує за дотриманням цього принципу.

7. Неупередженість: керівник повинен бути максимально об'єктивним, особисті стосунки не впливають на прийняття рішень, пріоритет службових обов'язків над особистими інтересами.

Вебер розглядав керівника як ключовий елемент раціональної бюрократичної системи, який забезпечує ефективність, передбачуваність та стабільність організації через чітке дотримання формальних правил та процедур [8, с. 112-118].

Еволюція управлінської думки демонструє послідовний перехід від механістичних моделей до більш гнучких, людиноцентричних підходів. Неокласичний етап, представлений дослідженнями Еліота Мейо, привніс у теорію управління соціально-психологічний вимір, актуалізувавши значення людського фактору в організаційних процесах.

У теорії людських відносин Еліота Мейо роль керівника зазнала кардинальних змін порівняно з попередніми управлінськими концепціями. Керівник більше не розглядається як суто адміністративна фігура, натомість постає складною соціально-психологічною особистістю, яка відповідає за створення сприятливого емоційного середовища в організації.

Центральне місце в концепції Мейо займає розуміння керівником неформальних комунікативних процесів та групової динаміки. Він має бути не просто менеджером, але й свого роду психологом колективу, здатним налагоджувати ефективну комунікацію, долати міжособистісні бар'єри та створювати атмосферу взаємної довіри.

Ключовим інструментом впливу стає емоційний інтелект керівника - здатність розпізнавати емоційний стан працівників, розуміти їхні індивідуальні потреби та очікування. Авторитет такого лідера базується не на формальній посаді, а на особистих якостях, умінні надихати та мотивувати співробітників через врахування їхніх соціальних та психологічних потреб.

А. Мейо принципово трансформував уявлення про управління, перетворивши керівника з адміністратора на соціального архітектора, який формує організаційну культуру, підтримує групову згуртованість та створює умови для максимальної самореалізації кожного співробітника [30, с. 56-63].

Системний етап розвитку управлінської науки характеризується формуванням теорій організацій як відкритих соціальних систем. Дослідники почали розглядати управління через призму міждисциплінарного підходу, враховуючи складні взаємозв'язки між внутрішніми та зовнішніми чинниками організаційного середовища. У теорії систем роль керівника розглядається як надзвичайно важлива та багатогранна. Керівник виступає ключовим

системоутворюючим елементом, який не лише очолює організацію, але й забезпечує її цілісність та ефективне функціонування.

Його основне призначення полягає в формуванні та підтриманні внутрішньої структури організаційної системи. Керівник визначає стратегічні цілі, встановлює взаємозв'язки між структурними компонентами та координує їхню взаємодію. Він є центральним комунікативним вузлом, який відповідає за ефективний обмін інформацією між різними підсистемами та рівнями управління.

Важливою системною функцією керівника є забезпечення адаптивності організації. Він постійно аналізує зовнішнє середовище, оцінює виклики та ініціює необхідні трансформації. Це дозволяє системі залишатися гнучкою та конкурентоспроможною. Водночас керівник підтримує внутрішню рівновагу, мінімізуючи потенційні конфлікти та забезпечуючи гармонійне співіснування різних елементів організації.

Стратегічне управління є ще одним критичним аспектом роботи керівника в системній перспективі. Він формує довгострокову стратегію розвитку, визначає траєкторію еволюції організації та створює умови для її стабільного та поступального руху.

Таким чином, у теорії систем керівник розглядається не просто як адміністратор, а як складний, багатофункціональний елемент, який забезпечує життєздатність, розвиток та ефективність всієї організаційної системи [37, с. 87-94].

Сучасний етап публічного управління позначений концепцією нового публічного менеджменту, яка принципово змінює парадигму державного адміністрування. Електронне урядування, мережеві моделі управління та цифрова трансформація державних інституцій становлять концептуальне ядро сучасних управлінських практик [2, с. 34-41]. У контексті еволюції теорій управління концепція нового публічного менеджменту принципово трансформувала традиційне уявлення про роль керівника в публічному секторі. Якщо раніше керівник розглядався переважно як адміністратор, що виконує

чітко регламентовані адміністративні функції, то новий публічний менеджмент запропонував принципово новий погляд на його місію та завдання.

Ключова зміна полягає в переорієнтації з бюрократичної моделі управління на результативну. Керівник тепер сприймається не як суворий наглядач за дотриманням інструкцій, а як менеджер, відповідальний за ефективність, продуктивність та якість публічних послуг. Від нього очікують підприємницького підходу, здатності застосовувати ринкові механізми в державному управлінні та орієнтації на кінцевий результат.

Суттєво змінилися й очікування щодо управлінської парадигми. Якщо раніше вертикаль влади була жорсткою та ієрархічною, то новий публічний менеджмент запропонував більш гнучку модель з децентралізацією повноважень, делегуванням відповідальності та заохоченням горизонтальних комунікацій. Керівник тепер має бути лідером, здатним створювати команду, мотивувати співробітників та досягати стратегічних цілей через їхню безпосередню ініціативу та креативність.

Важливою трансформацією стала поява клієнтоорієнтованості. Керівник публічної організації почав розглядати громадян не як пасивних підлеглих, а як активних споживачів публічних послуг, думка яких є принципово важливою. Це вимагає від керівника вмінь комунікації, емпатії, здатності швидко реагувати на суспільні запити та постійно підвищувати якість обслуговування.

Принципово новим став і підхід до оцінювання ефективності керівника. На зміну формальним показникам прийшли більш складні критерії: результативність, економічність, прозорість, підзвітність. Від керівника очікують не просто дотримання процедур, а досягнення конкретних вимірюваних показників, здатності оптимізувати витрати та демонструвати суспільну цінність своєї роботи.

Таким чином, концепція нового публічного менеджменту фундаментально змінила уявлення про керівника, перетворивши його з бюрократичного адміністратора на стратегічного менеджера, підприємця та лідера, орієнтованого на результат, інновації та суспільну ефективність.

Значних змін зазнали в своєму розвитку теоретичні моделі лідерства в державній службі. Вони еволюціонували від жорстких авторитарних схем до гнучких, партисипативних підходів. Традиційні моделі, що базувались на вертикальній комунікації та адміністративному примусі, поступилися місцем більш складним концепціям лідерства [19, с. 45-52].

Трансформаційне лідерство розглядає керівника не як адміністратора, а як агента організаційних змін. Ключовими характеристиками такої моделі є здатність мотивувати співробітників, створювати умови для їхнього особистісного та професійного розвитку, формувати корпоративну культуру на засадах взаємної поваги та партнерства [71, с. 76-83].

Сучасні дослідження акцентують увагу на адаптивному лідерстві, яке передбачає гнучкість управлінських стратегій, здатність швидко реагувати на змінні зовнішні умови та трансформаційні виклики. Етичний вимір лідерства також набуває дедалі більшого значення, що виявляється в посиленні уваги до моральних принципів управління, соціальної відповідальності та прозорості комунікацій [35, с. 62-69].

Організаційні зв'язки в державному управлінні мають нормативний характер, оскільки вони визначаються конституційними принципами та спрямовані на забезпечення суспільних потреб. В сучасній науці публічного управління інститут керівництва розглядається як фундаментальний структурний елемент системи державного управління, що відповідає сучасним тенденціям розвитку державної служби.

Вивчення цього феномену передбачає застосування комплексного підходу до розвитку внутрішньоорганізаційної взаємодії, заснованої на принципах ієрархічної субординації та професійної взаємодії та врахуванні необхідності трансформації зовнішніх відносин між державою та громадянами на засадах демократичності та прозорості управлінських процесів.

Ключові напрямки розвитку включають:

- вдосконалення системи управлінської ієрархії;
- розвиток професійних компетентностей керівного складу;
- оптимізацію механізмів прийняття управлінських рішень;

- підвищення ефективності комунікацій в системі державного управління.

Отже, стратегічним завданням розвитку інституту керівництва є не лише організаційне вдосконалення, а й активне сприяння розвитку ефективної системи державного управління. Держава розглядається як інституція, що забезпечує професійне та результативне керування суспільними процесами.

1.2. Інституційно-правова природа статусу керівника в державній службі

Статус керівника в державній службі – це багатогранне поняття, яке визначає його місце в системі державного управління, права та обов'язки, відповідальність і гарантії. Він розглядається різними науками та є предметом вивчення багатьох дисциплін, отже, існує декілька теоретичних підходів до розуміння статусу керівника в державній службі.

У правовому підході до статусу керівника ключову роль відіграють різні галузі права, які комплексно регламентують його становище в організаційній структурі.

Адміністративне право визначає публічно-правовий статус керівника, окреслюючи його повноваження у взаємодії з державними органами, порядок прийняття управлінських рішень та механізми державного контролю. Воно встановлює адміністративну відповідальність за порушення встановлених норм, регламентує процедури призначення на посаду та звільнення.

Цивільне право фокусується на приватноправовому аспекті діяльності керівника. Воно визначає його права та обов'язки як учасника цивільного обороту, регулює укладання господарських договорів, несення майнової відповідальності. Особливо важливими є норми про представництво інтересів юридичної особи, укладання правочинів та майнову відповідальність керівника.

Трудове право деталізує внутрішньоорганізаційний статус керівника. Воно встановлює трудові права та обов'язки, порядок прийому на роботу, умови трудового контракту, підстави для притягнення до дисциплінарної

відповідальності. Важливою є регламентація особливостей робочого часу, оплати праці, соціальних гарантій для керівного складу.

Господарське право регулює управлінську діяльність керівника в економічній сфері, визначаючи його повноваження щодо управління майном, укладання господарських угод, несення відповідальності за результати економічної діяльності організації.

Корпоративне право встановлює спеціальні норми для керівників господарських товариств, акціонерних компаній, визначаючи механізми корпоративного управління, права та обмеження повноважень керівника, порядок прийняття стратегічних рішень.

Кримінальне право передбачає особливу відповідальність керівника за службові злочини, зловживання службовим становищем, корупційні діяння. Воно встановлює жорсткі рамки для недопущення протиправної поведінки в управлінській діяльності.

Таким чином, правовий підхід забезпечує всебічну регламентацію статусу керівника через системну взаємодію різних галузей права, створюючи чіткі юридичні механізми його діяльності, прав, обов'язків та відповідальності.

Інституційно-правова природа статусу керівника в державній службі України є комплексним явищем, що базується на нормативно-правових засадах та теоретичних концепціях державного управління.

Відповідно до Закону України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII, керівник державної служби є посадовою особою, яка займає вищу посаду державної служби в державному органі та наділена повноваженнями з управління державною службою в цьому органі [43]. Як зазначає Н.С. Панова у своїх дослідженнях, статус керівника характеризується дуалістичною природою: з одного боку, він є державним службовцем, а з іншого – суб'єктом управління персоналом [36].

В роботах В.Я. Малиновського, підкреслюється, що інституційна складова статусу керівника проявляється через його належність до управлінської вертикалі та організаційної структури державного органу.

Правова природа статусу визначається системою нормативно-правових актів, які регламентують права, обов'язки та відповідальність керівника [29].

Можемо стверджувати, що керівник державної служби виступає ключовою фігурою в системі управління людськими ресурсами на державній службі. Його правовий статус закріплений у статті 17 Закону України «Про державну службу», де визначено основні повноваження та сфери відповідальності [43].

Інституційний аспект статусу керівника також розкривається через положення Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу» від 3 березня 2016 р. № 47, яка визначає організаційні засади реалізації функцій керівника у сфері управління персоналом [50].

Важливим елементом правової природи статусу керівника є його роль у забезпеченні реалізації державної політики з питань управління персоналом та державної служби. Як зазначає С.М. Серьогін, керівник державної служби виступає гарантом дотримання принципів державної служби та забезпечення її ефективного функціонування [54].

Компетенційна складова статусу керівника охоплює повноваження щодо призначення та звільнення державних службовців, присвоєння рангів, застосування заохочень та дисциплінарних стягнень, що регламентується відповідними нормами Закону України «Про державну службу» та підзаконними актами.

Варто звернути увагу на те, що Відповідно до ч. 1 ст. 20 Закону «Про державну службу» [43] вимогами до осіб, які претендують на вступ на державну службу, є винятково вимоги щодо їхньої професійної компетентності. При цьому слід звернути увагу на те, що поняття «професійна компетентність» є новим для чинного Закону «Про державну службу» і попереднім Законом воно не передбачалося. Професійна компетентність – це здатність особи у межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння (здатність належно виконувати певні дії, заснована на доцільному використанні особою набутих знань і навичок) та навички (тобто дії, складові

частини яких у процесі формування стають автоматичними), виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов'язків, навчання, професійного та особистісного розвитку [36].

Таким чином, інституційно-правова природа статусу керівника в державній службі України характеризується комплексністю та багатоаспектністю, поєднуючи елементи адміністративно-правового регулювання з управлінськими функціями та інституційними механізмами реалізації державної кадрової політики.

До інституційно-правових особливостей статусу керівника в державній службі відносять:

Принцип службової сумісності – керівник державної служби не має права обіймати інші оплачувані посади, крім викладацької або наукової в навчальних закладах.

Особливий режим відповідальності – керівники несуть персональну відповідальність за виконання покладених на них завдань та доручень.

Гарантії незалежності – законодавство передбачає певні гарантії незалежності керівників, що дозволяють їм приймати об'єктивні рішення.

Конфлікт інтересів – для керівників встановлюються особливі правила щодо уникнення конфлікту інтересів.

Кар'єрний ріст – передбачені механізми професійного зростання та розвитку керівників.

Однією з основних проблем визначення статусу керівника є не завжди чітке визначення повноважень і відповідальності керівників, що може призводити до неоднозначного тлумачення норм права та конфліктів. Крім того, існує потреба у подальшому вдосконаленні механізмів добору, оцінки та атестації керівників.

Статус керівника в державній службі є одним з ключових елементів ефективного функціонування державного апарату. Його інституційно-правова природа визначається комплексом норм, що регулюють права, обов'язки та відповідальність керівників. Подальший розвиток інституту державної служби

передбачає вдосконалення правового регулювання статусу керівників, посилення їхньої відповідальності та забезпечення прозорості їхньої діяльності.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКІВ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

2.1. Аналіз нормативно-правового забезпечення діяльності керівника в державній службі

Нормативно-правове забезпечення діяльності керівників державної служби України є складною та багатогранною системою законодавчих та підзаконних актів, які формують правове підґрунтя для ефективного функціонування державного апарату. У сучасних умовах державотворення та європейської інтеграції особливого значення набуває не лише формальне регулювання службових відносин, але й створення дієвих механізмів професійного розвитку та реалізації управлінського потенціалу керівників державної служби.

Актуальність дослідження нормативно-правового забезпечення зумовлена необхідністю комплексного аналізу правових норм, які регламентують статус, повноваження, права та обов'язки керівників державної служби. Правова база формує системні принципи державної служби, визначає стандарти професійної діяльності, механізми добору, оцінювання та професійного розвитку управлінських кадрів.

Система нормативно-правового забезпечення діяльності керівника державної служби складається з нормативних актів різного рівня, включаючи Конституцію України, профільні закони, постанови Кабінету Міністрів, відомчі накази та інструкції.

Конституція України як основоположний нормативно-правовий акт держави формує фундаментальні принципи та гарантії у сфері державної служби, визначаючи конституційно-правові засади реалізації громадянами права на професійну діяльність у державному управлінні.

Стаття 38 Конституції України має принципове значення для забезпечення права громадян на державну службу. Вона проголошує, що

громадяни мають рівне право доступу до державної служби, незалежно від соціального походження, майнового стану, расової та національної належності, статі, політичних поглядів, віросповідання. Цією нормою держава гарантує недискримінаційний характер вступу на державну службу, створюючи правові умови для реалізації конституційного принципу рівності [26].

Стаття 43 Основного Закону розширює конституційні гарантії, встановлюючи загальні принципи трудової діяльності, які безпосередньо впливають на регулювання державної служби. Вона закріплює право кожного на працю, що включає можливість заробляти собі на життя працею, яку особа вільно обирає або на яку вільно погоджується. Для державних службовців ця стаття означає гарантії вільного вибору державної служби як професійної діяльності, забезпечення належних, безпечних і здорових умов праці, оплати праці не нижче встановленого державою мінімального розміру [26].

Крім того, конституційні положення цих статей формують базові принципи трудової діяльності державних службовців: добровільність праці, заборону примусової праці, право на належні, безпечні та здорові умови праці, право на своєчасну оплату праці, право на професійний розвиток та кар'єрне зростання.

Таким чином, Конституція України створює фундаментальну правову основу для подальшої регламентації державної служби в спеціальних законодавчих актах, забезпечуючи захист прав громадян у сфері державного управління та встановлюючи демократичні стандарти професійної діяльності державних службовців.

Кодекс законів про працю України (КЗпП) є основним нормативно-правовим актом, що регулює трудові відносини в Україні. Однак, стосовно керівників державної служби, його застосування має свої особливості та обмеження, оскільки діяльність керівників державної служби регулюється і спеціальним законодавством, зокрема Законом України «Про державну службу».

Хоча формально керівники в державній службі є працівниками і підпадають під дію КЗпП, на практиці існує ряд відмінностей. Наприклад,

діяльність керівників державної служби в значній мірі регулюється спеціальним законодавством, яке встановлює більш жорсткі вимоги до їхньої професійної підготовки, відповідальності та етики. Керівники державної служби займають особливе місце в системі державного управління і несуть відповідальність за виконання державних завдань.

Деякі трудові права, передбачені КЗпП, можуть бути обмежені або не застосовуватися до керівників державної служби у зв'язку зі специфікою їхньої роботи. До керівників державної служби застосовуються ті норми КЗпП, які не суперечать спеціальному законодавству про державну службу і регулюють такі питання, як: умови праці (режим роботи, відпустки, оплата праці тощо), трудові договори (укладення, зміна і розірвання трудових договорів), дисциплінарна відповідальність (притягнення до дисциплінарної відповідальності за порушення трудової дисципліни), соціальний захист (гарантії зайнятості, соціальне страхування тощо) [22].

Отже, можна визначити наступні причини виникнення труднощів при застосуванні КЗпП до керівника в державній службі:

- недостатня чіткість законодавства. Зокрема, існують певні розбіжності між нормами КЗпП та спеціального законодавства, що ускладнює їх застосування.

- динамічний характер законодавства. Часті зміни законодавства ускладнюють його застосування на практиці.

- специфіка діяльності керівників. Діяльність керівників державної служби має свої особливості, які не завжди можуть бути враховані нормами загального характеру.

Закон України «Про державну службу» [43] є фундаментальним нормативно-правовим актом, що системно трансформує правове регулювання державної служби в Україні, запроваджуючи європейські стандарти публічного управління.

Законодавчий акт комплексно визначає правовий статус державних службовців, встановлюючи чітку ієрархію посад, механізми професійного відбору та просування по службі. Він радикально змінює концепцію державної

служби, перетворюючи її з адміністративної системи на професійний інститут управління, орієнтований на результат та ефективність.

Ключові положення закону формують цілісну систему прав та обов'язків керівників державної служби. Зокрема, документ визначає:

1. Юридичний статус керівника як носія владних повноважень
2. Механізми призначення на посади через конкурсний відбір
3. Систему службової відповідальності
4. Умови професійного розвитку та підвищення кваліфікації

Закон «Про державну службу» закріплює принципи професійної діяльності, зокрема:

- верховенство права;
- законність;
- професіоналізм;
- патріотизм;
- добросовісність;
- прозорість;
- політичну нейтральність [43].

Закон запроваджує принципово новий підхід до оцінювання результатів службової діяльності, встановлюючи прозорі критерії ефективності роботи державних службовців та механізми їх атестації.

Особливо важливим є те, що документ створює правові передумови для формування корпусу професійних державних службовців, спроможних ефективно реалізовувати державну політику в умовах демократичних перетворень та європейської інтеграції України.

Закон України «Про державну службу» [43] визначає особливий правовий статус керівника державної служби як центральної фігури адміністративного менеджменту, на яку покладається комплекс визначальних управлінських функцій та відповідальності.

Статус керівника державної служби характеризується багаторівневою системою повноважень та обов'язків, що включають:

1. Адміністративно-управлінські повноваження:

- прийняття стратегічних рішень;
- організація роботи структурного підрозділу;
- розподіл посадових обов'язків;
- контроль виконання завдань;
- оцінювання результативності підлеглих.

2. Кадрові повноваження:

- добір персоналу;
- формування кадрового резерву;
- проведення атестації;
- підготовка службових характеристик;
- вирішення кар'єрних питань підлеглих.

3. Функціональні обов'язки:

- представництво інтересів державного органу;
- забезпечення ефективної комунікації;
- дотримання службової дисципліни;
- реалізація державної політики у профільній сфері.

4. Правові обмеження статусу:

- політична нейтральність;
- заборона конфлікту інтересів;
- обмеження щодо сумісництва;
- дотримання професійної етики.

5. Відповідальність:

- персональна відповідальність за результати роботи підрозділу;
- дисциплінарна відповідальність;
- матеріальна відповідальність;
- адміністративна відповідальність.

6. Кваліфікаційні вимоги:

- вища освіта;
- професійна компетентність;
- досвід роботи в державному управлінні;
- знання законодавства;

- навички стратегічного управління.

Законодавство визначає керівника не лише як адміністратора, але й як лідера, здатного забезпечувати ефективність державного управління, мотивувати колектив та досягати стратегічних цілей державного органу.

Особливістю правового статусу є поєднання владних повноважень з високим рівнем персональної відповідальності за прийняті рішення та їх наслідки.

Статус керівника в державній службі передбачає постійний професійний розвиток, підвищення кваліфікації та адаптацію до змін у системі державного управління, що робить його ключовою ланкою трансформаційних процесів у публічному секторі.

Таким чином, Закон України «Про державну службу» виступає ключовим інструментом модернізації державного управління, спрямованим на підвищення якості публічної служби, забезпечення її прозорості, професіоналізму та ефективності [43].

Державний службовець є суб'єктом службового права, якого наділено правами й обов'язками у сфері функціонування державної служби та який має здатність їх реалізовувати в конкретних державно-службових правовідносинах. На законодавчому рівні визначення поняття «державний службовець» міститься в ч. 2 ст. 1 Закону України «Про державну службу», якою встановлено, що державний службовець – це громадянин України, який обіймає посаду державної служби в органі державної влади, іншому державному органі, його апараті (секретаріаті), одержує заробітну плату коштом державного бюджету та здійснює встановлені для цієї посади повноваження, безпосередньо пов'язані з виконанням завдань і функцій такого державного органу, а також дотримується принципів державної служби [43].

Під час проходження державної служби державний службовець може брати участь у різного роду державно-службових правовідносинах. Залежно від характеру повноважень, що визначають роль і ступінь участі державних службовців у виконанні державно-владних функцій, буде відмінним обсяг прав і обов'язків у керівників, спеціалістів, виконавців. На теоретичному рівні

єдиної думки стосовно класифікації державних службовців залежно від характеру повноважень немає. Як зазначає Л.Р. Біла-Тіунова, можливе виокремлення безпосереднього керівника, керівника вищого рівня і керівника вищого рангу. Хто в кожному конкретному разі є керівником, можна визначити відповідно до структури державного органу [4, с. 141]. У будь-якому разі характер повноважень впливає на зміст правового статусу державного службовця, але не на факт його приналежності до інституту державної служби.

Щодо співвідношення поняття «державний службовець» та «керівник державної служби в державному органі», то його можна схарактеризувати крізь призму категорій загального та спеціального правового статусу. Загалом, спеціальні статуси конкретизують загальний правовий статус на рівні окремих соціальних груп та можуть перебувати в рамках однієї галузі права або мати комплексний характер [58, с. 415].

Отже, керівник державної служби в державному органі володіє:

- а) загальним правовим статусом громадянина України;
- б) галузевим правовим статусом у межах службового права – статусом державного службовця;
- в) спеціальним правовим статусом у межах службового права, який опосередковано характером наданих повноважень, – статусом керівника державної служби в державному органі.

Кожен рівень правового статусу характеризується певним об'ємом прав, обов'язків, обмежень, гарантій та відповідальності.

З огляду на галузевий правовий статус державного службовця, керівнику державної служби в державному органі притаманні всі ознаки, що детермінують його як суб'єкта державно-службових правовідносин: є суб'єктом службового права України; володіє галузевою правосуб'єктністю у сфері службового права; є носієм спеціальних прав, які опосередковано участю в конкретних державно-службових правовідносинах; є суб'єктом, на якого покладено спеціальні юридичні обов'язки, які опосередковано участю в конкретних державно-службових правовідносинах; вступає в державно-

службові правовідносини на основі правових норм, які встановлюють основи статусу державного службовця та фактичної підстави його участі в них [60].

Керівника державної служби в державному органі наділено спеціальним правовим статусом у рамках службового права. Виходячи з нормативно закріпленого визначення поняття «керівник державної служби в державному органі» [44], доходимо висновку, що суб'єкт службового права, який набув розглядуваного спеціального правового статусу, характеризується такими ознаками:

- 1) його віднесено до посадових осіб державної служби;
- 2) він обіймає вищу посаду державної служби в державному органі;
- 3) його зобов'язано до виконання спеціального виду обов'язків, що є елементом повноважень:
 - а) з питань державної служби та
 - б) організації роботи інших працівників у цьому органі.

Під час віднесення керівника державної служби в державному органі до посадових осіб необхідно виходити із правозастосовної практики, яка зазначає, що головним критерієм віднесення особи (державного службовця) до кола посадових осіб є наявність в неї організаційно-розпорядчих або адміністративно-господарських функцій. У загальному значенні під адміністративно-господарськими функціями розуміються обов'язки щодо управління або розпорядження державним, колективним чи приватним майном (установлення порядку його зберігання, переробки, реалізації, забезпечення контролю за цими операціями тощо), а під організаційно-розпорядчими – обов'язки щодо здійснення керівництва галуззю промисловості, трудовим колективом, ділянкою роботи, виробничою діяльністю окремих працівників на підприємствах, в установах чи організаціях, незалежно від форм власності [70].

Таким чином, можна зробити висновок, що нормативно-правове забезпечення діяльності керівників державної служби України має комплексний характер і спрямоване на:

- забезпечення ефективного державного управління;
- дотримання прав та обов'язків державних службовців;

- підвищення якості державного управління;
- розвиток професійної компетентності керівників.

Нормативно-правова база постійно вдосконалюється з метою адаптації до сучасних викликів та європейських стандартів державної служби.

2.2. Система професійного добору керівників у державній службі

Система професійного добору керівників державної служби в Україні становить складний, багатоаспектний механізм та має на меті формування високопрофесійного управлінського корпусу.

Концептуальні засади професійного добору розвиваються на принципах прозорості, об'єктивності, конкурентності та професійної компетентності. Держава створює багаторівневу систему відбору, яка передбачає комплексну оцінку професійних, особистісних та управлінських характеристик претендентів на керівні посади в державній службі.

Нормативно-правові засади добору на керівні посади державної служби визначені у Законах України «Про державну службу» [43], «Про правовий режим воєнного стану» [51], у підзаконних нормативних актах Кабінету Міністрів та наказах Національного агентства України з питань державної служби. Правова база визначає чіткі процедури конкурсного відбору, встановлює кваліфікаційні вимоги та регламентує процес оцінювання кандидатів.

Законом України «Про державну службу» основним джерелом зайняття посад державної служби, окрім випадків, визначених законом, встановлюється конкурс, як інструмент добору кадрів, що здатні професійно виконувати свої обов'язки [43]. Законом встановлюється, що конкурс проводиться:

- 1) на зайняття вакантної посади державної служби;
- 2) на посаду на період заміщення тимчасово відсутнього державного службовця, за яким зберігається посада державної служби;

3) на посади державної служби, що займають особи, припинення державної служби яких має відбутися відповідно до пункту 7 частини першої статті 83 цього Закону;

4) на посади державної служби категорії «А», що займають особи, у яких спливає строк призначення [43].

Відповідно до Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби конкурсний відбір проводиться з дотриманням принципів:

- 1) забезпечення рівного доступу;
- 2) політичної неупередженості;
- 3) законності;
- 4) довіри суспільства;
- 5) недискримінації;
- 6) прозорості;
- 7) доброчесності;
- 8) надійності та відповідності методів тестування;
- 9) узгодженості застосування методів тестування;
- 10) ефективного і справедливого процесу відбору [48].

Конкурсна процедура включає послідовні етапи: оголошення конкурсу, прийом та перевірку документів, тестування загальних здібностей, оцінку професійних компетентностей, співбесіду, розв'язання ситуаційних завдань та остаточний конкурсний відбір.

Кваліфікаційні вимоги до керівного складу державної служби в Україні формуються комплексно та базуються на низці нормативно-правових документів, що визначають професійні стандарти та компетентнісні характеристики управлінців.

Освітній рівень регламентується статтею 6 Закону України «Про державну службу», яка встановлює обов'язкову наявність вищої освіти не нижче магістерського рівня. Для керівників вищої категорії пріоритетними є освітні програми в галузях державного управління, права, економіки, менеджменту.

Професійний досвід визначається диференційовано залежно від категорії посади. Постановою Кабінету Міністрів №246 від 25.03.2016 встановлено, що для керівників структурних підрозділів необхідний стаж державної служби має бути не менше 2 років, для керівників вищої категорії - не менше 5 років управлінської діяльності.

Професійні компетентності, необхідні для виконання посадових обов'язків керівників на державній службі, охоплюють широкий спектр знань та навичок. Серед них найважливішими є:

- управлінська компетентність;
- стратегічне планування;
- командне лідерство;
- комунікативні навички;
- аналітичне мислення;
- здатність приймати ефективні рішення [36].

Конкурсні процедури при зайнятті посад державної служби спрямовані на оцінювання визначених компетентностей та необхідних знань.

Знання законодавства є критичним елементом професійної придатності. Стаття 7 Закону України «Про державну службу» вимагає глибокого розуміння Конституції, профільного законодавства, нормативних актів у сфері державного управління. Кваліфікаційний іспит передбачає складання тестування з нормативно-правових актів.

Мовна компетентність визначається Законом України «Про забезпечення функціонування української мови як державної». Керівники зобов'язані вільно володіти державною мовою, що підтверджується складанням відповідного іспиту або наявністю державного сертифіката.

Стратегічне управління оцінюється через здатність формулювати довгострокові цілі, розробляти стратегічні плани розвитку, впроваджувати інноваційні підходи в державному секторі. Методичні рекомендації НАДС акцентують на важливості саме стратегічного мислення керівників.

Цифрова грамотність регламентується Розпорядженням Кабінету Міністрів України № 67-р від 17.01.2018 «Про схвалення Концепції розвитку

цифрової економіки та суспільства». Ця концепція передбачає здійснення заходів щодо впровадження відповідних стимулів для цифровізації економіки, суспільної та соціальної сфер, усвідомлення наявних викликів та інструментів розвитку цифрових інфраструктур, набуття громадянами цифрових компетенцій, а також визначає критичні сфери та проекти цифровізації, стимулювання внутрішнього ринку виробництва, використання та споживання цифрових технологій [52].

Керівники повинні мати навички роботи з цифровими технологіями, електронного документообігу, використання сучасних комунікаційних платформ, оскільки вміння користуватися технологіями стає основною вимогою до персоналу.

Ще одна вимога до керівників державної служби: володіння іноземною мовою, яка є однією з офіційних мов Ради Європи: англійською або французькою.

Ця вимога відповідно до абз. 1 п. 1 Прикінцевих та перехідних положень чинного Закону набрала чинності з 01.05.2018 р. Натепер час порядок атестації осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А», і завдання затверджує Комісія з питань вищого корпусу державної служби (далі – Комісія). Так, 12.06.2018 р. на засіданні Комісії затверджено відповідні тестові завдання [63], які мають відповідати критеріям рівня володіння мовою B1 за системою володіння іноземними мовами, що використовуються в Європейському Союзі (CEFR). Тестові завдання включають у себе лексико-граматичний тест, перевірку розуміння письмового тексту, умінь і навичок сприйняття усного мовлення (аудіювання), умінь і навичок висловлювати свою думку іноземною мовою. Усі тестові завдання, окрім тих, що обрані кандидатами для проходження щодо перевірки володіння іноземною мовою кандидатів на зайняття вакантних посад державної служби категорії «А», є конфіденційними. Рекомендований час написання тестування має становити 2 години з моменту отримання кандидатами відповідного тестування, з яких 15 хвилин має бути виділено для аудіювання. Тестування оцінюється за 100-бальною шкалою, з яких прохідними є 75 балів і вище. Оцінювання тестування

здійснюють залучені експерти. Критерії для проведення оцінювання володіння іноземною мовою затверджено рішенням Комісії (прот. № 10 засідання Комісії від 12.06.2018 р.) [27].

Додаткові вимоги включають:

- навички проєктного менеджменту;
- вміння працювати в умовах змін;
- антикорупційна культура;
- дотримання етичних стандартів державної служби.

Система добору використовує різноманітні оцінювальні інструменти: психологічне тестування, кейс-методи, професійні симуляції, експертне оцінювання, поглиблені співбесіди з членами конкурсної комісії та перевірку репутації кандидатів.

Особливу увагу приділяють виявленню управлінського потенціалу через комплексну оцінку лідерських якостей, попереднього професійного досвіду, здатності до системного мислення, комунікативної компетентності, рівня емоційного інтелекту та стресостійкості.

Необхідність постійної актуалізації визначення потреб у навчанні та підвищенні кваліфікації керівників на державній службі призвела до розробки методичних рекомендацій щодо щорічного визначення потреб, пріоритетних напрямів та результатів професійного навчання державних службовців, керівників державних підприємств, установ, організацій за рахунок міжнародної технічної допомоги та інших форм міжнародного співробітництва, затвердженими наказом Національного агентства України з питань державної служби № 189-23 від 08.12.2023 [46].

Стратегічне значення цих методичних рекомендацій полягає у систематизації підходів до планування професійного навчання, уніфікації критеріїв відбору учасників міжнародних освітніх програм, забезпеченні цільового використання міжнародної технічної допомоги та підвищенні ефективності професійного розвитку державних службовців.

Цим документом було створено єдиний методологічний підхід до оцінки потреб у підвищенні професійного рівня, запроваджено моніторинг

результативності навчання, що має вплинути на підвищення його результативності. Основною його метою є розвиток інституційної спроможності органів державної влади на базі кращих міжнародних практик державного управління, що передбачає цільове підвищення кваліфікації керівників, розвиток їх управлінських компетентностей, впровадження інноваційних підходів до державного управління та адаптацію міжнародного досвіду.

Інституційне забезпечення добору реалізується через діяльність конкурсних комісій, Національного агентства України з питань державної служби, експертних рад, незалежних оцінювачів та спеціалізованих центрів оцінювання персоналу.

Інституційне забезпечення добору керівних кадрів на державну службу

Інституційне забезпечення	Правова основа	Функції
Конкурсні комісії	Закон України «Про державну службу» (ст. 23) Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 № 246	проведення конкурсного відбору, оцінка професійної компетентності кандидатів
Національне агентство України з питань державної служби (НАДС)	Постанова КМУ від 01.10.2014 № 500 «Про затвердження Положення про Національне агентство України з питань державної служби»	Методологічне забезпечення добору персоналу Координація конкурсних процедур Моніторинг дотримання законодавства про державну службу
Експертні ради	Закон України «Про державну службу» (ст. 15)	надання експертних консультацій, оцінка професійних компетентностей
Незалежні оцінювачі	Наказ НАДС від 22.03.2016 № 64 «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби»	забезпечення об'єктивності та неупередженості оцінювання кандидатів
Спеціалізовані центри оцінювання персоналу	Постанова КМУ від 25.03.2016 № 246 «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби»	Професійне тестування Оцінка управлінських компетентностей Психологічне тестування кандидатів

Сучасний етап розвитку системи добору характеризується впровадженням цифрових технологій, адаптацією міжнародних стандартів оцінювання, врахуванням європейського досвіду, посиленням антикорупційних механізмів та забезпеченням гендерної рівності.

Принципова відмінність сучасної системи – орієнтація не лише на поточну професійну спроможність, але й на потенціал розвитку керівника, його здатність адаптуватися до змін та впроваджувати інновації в державному управлінні.

Стратегічна мета системи професійного добору полягає у створенні ефективного, прозорого механізму комплектування керівного складу державної

служби, здатного забезпечити якісне, результативне та сучасне державне управління.

2.3. Детермінанти професійного розвитку керівника в державній службі

На ефективність державної служби значною мірою впливає здатність кадрів приймати кваліфіковані відповідальні рішення, здійснювати необхідні управлінські функції. Таким чином, можна стверджувати, що ефективність діяльності органів державної служби залежить від певного рівня професіоналізму та компетентності державних службовців. Саме цією залежністю обумовлена потреба в тих чи інших компетенціях, що виражаються у вимогах до наявності сукупності якостей персоналу у вигляді необхідних для конкретної посади знань, вмінь та досвіду.

Професійне навчання та розвиток державних службовців є однією з важливих складових забезпечення системи державного управління високоефективним та компетентним персоналом. Адже від професіоналізму фахівців органів державної влади залежить результативність та ефективність всього державного управління.

Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад визначає професійне навчання як набуття та вдосконалення професійних знань, умінь та навичок учасників професійного навчання, що забезпечує відповідний рівень їх професійної кваліфікації для їх професійної діяльності [47]. Той же нормативний документ визначає професійний розвиток як безперервний, свідомий, цілеспрямований процес особистісного та професійного зростання, що базується на інтеграції знань, умінь і компетентностей [47].

В ході професійного навчання та розвитку державний службовець набуває професійної компетентності, яка проявляється в здатності учасника професійного навчання в межах визначених за посадою повноважень

застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов'язків, навчання, професійного та особистісного розвитку [47].

До складових елементів компетентності можна віднести:

- особистісні риси – індивідуальні характеристики, що визначають схильність до тієї чи іншої діяльності;
- знання – набір фактів, що вимагаються для виконання роботи;
- вміння та навички (досвід) – володіння засобами та методами виконання певного завдання;
- цінності – глибокі переконання, що визначають дії в різних ситуаціях;
- зусилля – свідоме додавання ментальних та фізичних ресурсів в певному напрямку;
- поведінкові моделі – форми дій, що використовуються для виконання завдання [29].

Відповідно до статті 48 Закону України «Про державну службу» державним службовцям створюються умови для підвищення рівня професійної компетентності шляхом професійного навчання, яке проводиться постійно. Професійне навчання державних службовців проводиться за рахунок коштів державного бюджету та інших джерел, не заборонених законодавством, через систему підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації, зокрема у сфері публічного управління та адміністрування, у встановленому законодавством порядку в навчальних закладах, установах, організаціях незалежно від форми власності, які мають право надавати освітні послуги, у тому числі за кордоном [43].

Науменко П. В. та Пархоменко-Куцевіл О. І визначають компетенції як певні внутрішні, потенційні психологічні знання, програми, дії, системи цінностей та відносин, які знаходять себе, а потім виявляються в компетентностях людини як актуальних, діяльнісних проявах. До професійних компетенцій можуть бути зачислені ті знання, вміння, навички та ціннісні орієнтації, що необхідні для здійснення професійної діяльності в конкретній галузі [33]. Професійний розвиток фахівців державної служби є процесом

складним та довготривалим по часу, включає як саму професійну підготовку держслужбовців, так і їх безпосередню діяльність в сфері державної служби (рис. 2.1).

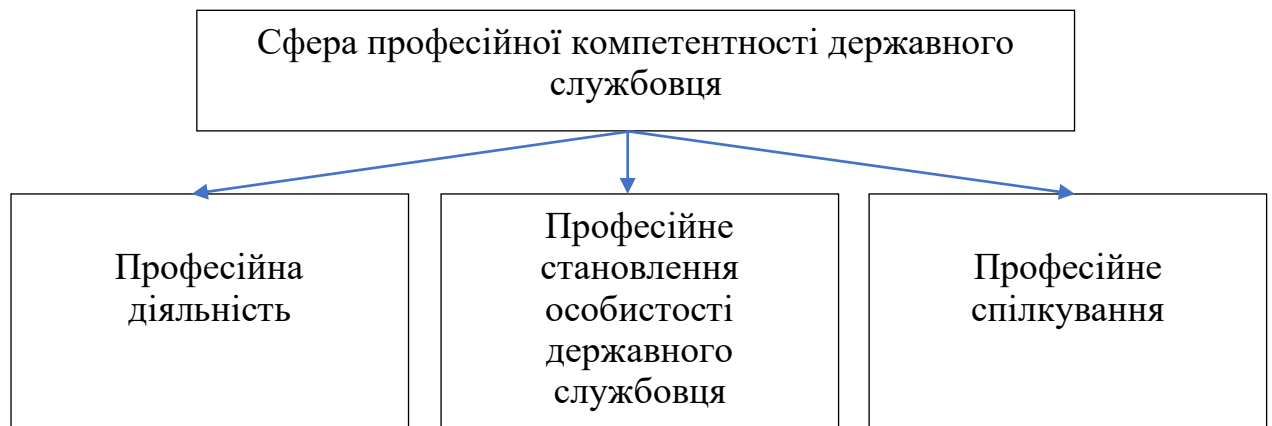


Рисунок 2.1. Основні чинники професійної компетентності державного службовця. Джерело: [33, с.106]

Професійна діяльність – спеціальна компетентність – володіння власне професійною діяльністю на достатньому рівні, здатність проектувати свій подальший професійний розвиток.

Професійне становлення особистості державного службовця включає в себе:

- особистісно-професійну компетентність – володіння прийомами особистісного самовираження та саморозвитку засобами протистояння деформаціям особистості розвитку індивідуальності в рамках професії; готовність до професійного зростання;

- індивідуальну компетентність – володіння навичками та вміннями організувати раціонально свій труд без перевантаження часу та сил.

Професійне спілкування полягає у:

- соціальній компетентності – володіння груповою професійною діяльністю, співробітництвом;

- комунікативній компетентності – володіння прийнятими в даній професії прийомами професійного спілкування; соціальна відповідальність за результати своєї професійної праці.

Отже, під професійною компетентністю керівника розуміється сукупність професійно важливих знань, умінь та навичок керівника, рівень його

управлінської, правової та професійної культури, від якого залежить ефективність його управління в системі державної служби.

Система професійного навчання базується на принципах:

- обов'язковості та безперервності професійного навчання протягом проходження державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, роботи в державних органах, здійснення повноважень депутата місцевої ради;

- цілеспрямованості, прогностичності та випереджувального характеру;
- інноваційності та практичної спрямованості;
- індивідуалізації та диференціації підходів до навчання;
- відкритості та академічної доброчесності; – наближеності освітніх послуг до місця проживання та проходження служби особи;

- гарантованості фінансування професійного навчання.

Інституційна структура системи професійного навчання включає в себе:

- замовників освітніх послуг у сфері професійного навчання;
- суб'єктів надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдерів);

- саморегульвні професійні об'єднання (професійні асоціації, професійні мережі)

- суб'єктів надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдерів) (далі – саморегульвні професійні об'єднання) [47].

Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» від 6 лютого 2019 року № 106 формує комплексну систему безперервного професійного розвитку керівників державної служби як стратегічного ресурсу державного управління.

Положення визначає принципово новий підхід до професійного навчання керівних кадрів, який базується на компетентнісній моделі та враховує сучасні виклики публічного адміністрування.

Ключовими елементами системи професійного розвитку керівників є:

1. Стратегічні напрямки навчання:

- формування управлінської компетентності;
- розвиток лідерського потенціалу;
- опанування сучасних технологій державного управління;
- вивчення інноваційних практик менеджменту.

2. Форми професійного розвитку:

- курси підвищення кваліфікації
- тренінгові програми
- стажування
- самоосвіта
- дистанційне навчання
- професійні конференції та семінари
- програми обміну управлінським досвідом [47].

Принциповою особливістю є впровадження персоніфікованого підходу до професійного розвитку, який враховує індивідуальні потреби, професійні компетенції та потенціал кожного керівника державної служби.

Таким чином, постанова створює цілісну, динамічну систему безперервного професійного навчання, спроможну забезпечити високий рівень управлінської спроможності керівників державної служби в умовах суспільних трансформацій.

Постанова Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 р. № 640. «Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців» формує комплексну систему атестації державних службовців, яка має особливе значення для керівного складу державної служби [49].

Принципова особливість системи оцінювання – її комплексність та орієнтація не лише на поточні результати, але й на стратегічний потенціал керівника, його здатність до розвитку та впровадження інновацій.

Механізм оцінювання базується на принципах:

- об'єктивності;
- прозорості;

- всебічності;
- неупередженості;
- персональної відповідальності.

Методологія оцінювання охоплює багаторівневий механізм визначення професійної ефективності керівників, який описано в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

**Методологія оцінювання діяльності результатів службової діяльності
державних службовців**

Сфера	Критерії
Стратегічні критерії	<ul style="list-style-type: none"> - досягнення стратегічних цілей державного органу; - якість управлінських рішень; - ефективність використання бюджетних ресурсів; - результативність структурного підрозділу; - інноваційність управлінських підходів.
Професійні компетентності	<ul style="list-style-type: none"> - управлінська майстерність; - лідерський потенціал; - стратегічне мислення; - здатність до командоутворення; - комунікативна компетентність; - антикризове управління.
Кількісні показники ефективності	<ul style="list-style-type: none"> - виконання планових показників; - дотримання термінів реалізації завдань; - економічна ефективність рішень; - відсоток успішно реалізованих проектів; - рівень задоволеності персоналу керівництвом.
Механізми оцінювання:	<ul style="list-style-type: none"> - щорічна службова атестація; - поточний моніторинг результатів; - самооцінка; - колегіальна експертна оцінка; - зворотний зв'язок від підлеглих; - оцінка вищестоящого керівництва.
Індивідуальні показники	<ul style="list-style-type: none"> - особистий внесок у розвиток організації; - професійне навчання та саморозвиток; - ініціативність; - здатність до навчання та адаптації; - дотримання службової дисципліни.
Наслідки оцінювання:	<ul style="list-style-type: none"> - формування кадрового резерву; - прийняття рішень про преміювання; - визначення потреб у професійному розвитку; - кар'єрне просування;

	- потенційне службове переміщення.
--	------------------------------------

Методологія оцінювання результатів службової діяльності спрямована на створення дієвого інструменту управління людськими ресурсами в державній службі, підвищення її ефективності та професіоналізму.

Таким чином, запроваджено сучасну, науково обґрунтовану систему оцінки діяльності керівників державної служби, яка відповідає кращим світовим практикам публічного управління.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИХ ЗАСАД ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА В ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

3.1. Проблеми правового регулювання діяльності керівника в державній службі

Правове регулювання діяльності керівника в державній службі напряму пов'язане з управлінням персоналом в державній службі, яке здійснюється шляхом визначених правовими нормами конкретних напрямів та форм. Ці норми встановлюють ефективність роботи кожного державного органу та його механізмів на рівні держави. Відповідно до статті 5 Закону України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року, правове регулювання державної служби становлять Конституція України, закони України, міжнародні договори України, укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, рішення центральних органів виконавчої влади, що реалізують державну політику у сфері державної служби, та інші нормативно-правові акти, Закон, міжнародні договори України, постанови Верховної Ради України, укази Президента України, акти Кабінету Міністрів України та центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби [43].

Необхідно провести класифікацію нормативно-правових актів, які регулюють управління персоналом на державній службі. Ось декілька категорій таких актів:

- закони, що є головним джерелом правової бази державної служби. Вони визначають права, обов'язки, процедури найму та звільнення, а також кваліфікаційні вимоги для державних службовців;

- підзаконні акти, видані для виконання законів та уточнення деталей їх застосування. Це можуть бути постанови уряду, накази керівників державних органів, розпорядження та інструкції;

- правила, які регулюють окремі аспекти державної служби, наприклад, правила взаємодії з персоналом або внутрішнього розпорядку установ державної влади;

- інші нормативно-правові акти, такі як інструкції, правила, методичні матеріали, спрямовані на реалізацію та виконання законодавчих положень [18].

Аналіз правового регулювання діяльності керівника в державній службі виявляє комплекс системних проблем, що потребують невідкладного вирішення. Фундаментальною проблемою є недосконалість нормативно-правової бази, зокрема колізії в Законі України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII, що проявляються у невизначеності меж повноважень керівників різних рівнів та надмірній регламентації управлінських процесів.

Особливої уваги заслуговує проблематика статусно-компетентісного регулювання, де спостерігається формальний підхід до визначення кваліфікаційних вимог та відсутність диференційованої системи оцінки професійних компетентностей. Це посилюється інституційними обмеженнями, зокрема централізованою моделлю управління та відсутністю механізмів реальної інституційної відповідальності керівників [20].

Суттєвим викликом залишається недосконалість кадрової політики, що проявляється у непрозорості конкурсних процедур та обмежених можливостях професійної мобільності. Ця проблема поглиблюється недоліками фінансово-мотиваційної системи та методологічними прогалинами в оцінюванні ефективності керівників.

Основна проблема полягає в недосконалості нормативно-правової бази, яка регулює статус та функціонування керівника в державній службі. Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII декларує певні принципи, однак на практиці існує низка суттєвих обмежень. Зокрема, у Законі спостерігається невизначеність чітких меж повноважень керівників різних рівнів, розмитість критеріїв оцінки ефективності управлінської діяльності та надмірна регламентація адміністративних процесів. Надмірна централізація управління, що звужує управлінську автономію керівників. Чинне законодавство (стаття 17 Закону) фактично нівелює можливість самостійного

прийняття кадрових рішень, створюючи громіздку систему погоджень та обмежень.

Актуальною проблемою залишається недосконалість механізмів оцінювання ефективності керівника в державній службі. Існуючі нормативні акти, зокрема Постанова Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 № 640, передбачають формальну процедуру щорічного оцінювання, яка не відображає реальної результативності управлінської діяльності [48].

Додатковим викликом є прогалини в системі професійного розвитку керівників. Чинні нормативні документи, включаючи Постанову Кабінету Міністрів України від 26.09.2019 № 844, не забезпечують якісного підвищення кваліфікації та неперервного навчання [41].

Інституційні обмеження проявляються також у відсутності ефективної системи мотивації. Нормативні акти, зокрема Постанова Кабінету Міністрів України від 18.01.2017 № 15 «Питання оплати праці працівників державних органів», не створюють дієвих механізмів матеріального та нематеріального стимулювання керівників державної служби [38].

Правове регулювання кар'єрного зростання також має суттєві вади. На жаль, в Україні до сих пір відсутня ефективна система кар'єрного зростання. Конкурсні процедури залишаються непрозорими, що створює корупційні ризики та перешкоджає просуванню найбільш компетентних фахівців.

Наведена нижче таблиця в узагальненому вигляді демонструє та систематизує основні проблеми правового регулювання діяльності керівників державної служби, їх нормативне підґрунтя, можливі шляхи вирішення та очікувані результати. Це дозволяє комплексно оцінити ситуацію та визначити пріоритетні напрями реформування системи державної служби.

Основні правові проблеми правового регулювання

Сфера проблем	Конкретні проблеми	Правова основа	Шляхи вирішення	Очікувані результати
Нормативно-правова	Невизначеність меж повноважень керівників	Закон України "Про державну службу"	Системне оновлення законодавства	Чітке розмежування повноважень
Статусно-компетентісна	Формальний підхід до кваліфікаційних вимог	Постанова КМУ № 640 від 23.08.2017	Впровадження компетентісного підходу	Підвищення професіоналізму керівників
Інституційна	Централізована модель управління	Закон "Про державну службу" ст.17	Децентралізація управління	Ефективніше прийняття рішень
Кадрова політика	Непрозорість конкурсних процедур	Постанова КМУ № 246 від 25.03.2016	Впровадження прозорих механізмів	Зменшення корупційних ризиків
Фінансово-мотиваційна	Недосконала система стимулювання	Постанова КМУ № 15 від 18.01.2017	Створення нової системи мотивації	Підвищення ефективності роботи
Методологічна	Застарілі методики оцінювання	Постанова КМУ № 640 від 23.08.2017	Впровадження сучасних методик	Об'єктивне оцінювання керівників

Ці проблеми потребують уваги законодавців та відповідних установ та комплексного законодавчого вирішення шляхом:

- децентралізації управління державною службою;
- запровадження прозорих та об'єктивних критеріїв оцінювання;
- розвитку системи неперервного професійного навчання;
- створення ефективних механізмів мотивації та кар'єрного зростання.

Отже, правове регулювання діяльності керівників державної служби потребує системних змін, спрямованих на підвищення ефективності державного управління та професіоналізацію державної служби.

3.2. Напрями оптимізації управлінської діяльності

Оптимізація – це процес вибору найкращого варіанта з множини можливих, який забезпечує досягнення поставленої мети за певних умов. У контексті управлінської діяльності оптимізація передбачає аналіз та вдосконалення робочих процесів і процедур з метою підвищення ефективності та результативності організації. Згідно з Методикою аналізу та оптимізації робочих процесів і процедур в органах виконавчої влади, оптимізація включає заходи з аналізу робочих процесів та підготовки об'єктивних і незалежних висновків та рекомендацій щодо удосконалення системи управління [32].

Оптимізація управлінської діяльності керівника в державній службі є ключовою умовою забезпечення ефективності функціонування державних інституцій. Сучасні виклики, зумовлені глобалізацією, цифровізацією, зростанням суспільних очікувань і ускладненням управлінських процесів, вимагають удосконалення підходів до прийняття рішень і організації роботи державних службовців.

Основою для оптимізації є необхідність раціонального використання ресурсів, підвищення прозорості та відповідальності управлінської діяльності. Це, своєю чергою, дозволяє забезпечити більшу ефективність у реалізації державної політики, мінімізувати бюрократичні бар'єри та підвищити рівень довіри громадян до органів державної влади.

Керівники в державній службі мають адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та водночас дотримуватися принципів професіоналізму, неупередженості та інноваційності. Оптимізація управлінської діяльності передбачає запровадження сучасних методів і технологій управління, таких як цифрові платформи, автоматизація рутинних процесів і застосування даних для аналітики та прогнозування. Це не лише підвищує швидкість прийняття рішень, а й сприяє забезпеченню їхньої обґрунтованості та результативності.

Крім того, важливим аспектом є розвиток управлінських компетенцій керівників, включаючи лідерські якості, комунікаційні навички та здатність до

стратегічного мислення. Впровадження системи постійного навчання та професійного розвитку забезпечує підготовку керівників до ефективної взаємодії з різними стейкхолдерами, включаючи громадські організації, бізнес-сектор і міжнародні партнери.

Оптимізація управлінської діяльності також сприяє зміцненню інституційної спроможності державної служби, що є важливим чинником забезпечення сталого розвитку суспільства. Таким чином, процес удосконалення управлінських функцій є не лише вимогою часу, але й стратегічною необхідністю для забезпечення успішного функціонування державних інституцій у сучасному світі.

Напрями оптимізації управлінської діяльності в системі державної служби мають наступні стратегічні вектори:

1. Інституційно-правова трансформація;
2. Кадрова модернізація;
3. Цифрова трансформація управління;
4. Мотиваційний механізм;
5. Професійний розвиток;
6. Комунікативна оптимізація;
7. Управлінська ефективність;
8. Інноваційний розвиток.

Зупинимось на кожному напрямі оптимізації управлінської діяльності детальніше.

1. Інституційно-правова трансформація, яка є фундаментом для ефективного функціонування системи державної служби. Вона передбачає комплекс заходів, спрямованих на удосконалення нормативно-правової бази, створення сучасних стандартів державного управління та гармонізацію законодавства з європейськими вимогами.

Зокрема, удосконалення нормативно-правової бази передбачає, по-перше, створення єдиної, логічно побудованої системи нормативно-правових актів, що регулюють діяльність державної служби, з усуненням суперечностей та прогалин. По-друге, делегування повноважень, що включає передачу частини

повноважень з центру на місця для підвищення ефективності управління та наближення послуг до громадян. По-третє, спрощення адміністративних процедур, що приведе до зменшення кількості дозвільних документів та спрощення процедур їх отримання. По-четверте, оптимізацію контрольних функцій, яка передбачає перехід від попереднього контролю до постреєстрового, зменшення кількості перевірок [34].

Розробка сучасних стандартів державного управління неможлива без впровадження принципів доброчесності та забезпечення високих стандартів етики та прозорості в діяльності державних службовців. Науковці наголошують на необхідності формування культури обслуговування, що буде сприяти взаємодії державних органів з громадянами та бізнесом.

2. Кадрова модернізація є невід'ємною частиною оптимізації управлінської діяльності в системі державної служби. Вона спрямована на створення ефективного кадрового потенціалу, який забезпечить якісне виконання завдань держави.

Для вирішення цього завдання, на нашу думку, необхідно запровадження компетентнісного підходу, який передбачає фокусування на конкретних знаннях, уміннях та особистісних якостях, необхідних для успішної роботи на певній посаді, що, в свою чергу, дозволяє сформулювати чіткі вимоги до кандидатів, розробити ефективні програми навчання та розвитку та оцінювати ефективність роботи.

Ефективній кадровій модернізації буде також сприяти створення ефективної системи добору персоналу, яка включає: прозорість процедур; використання сучасних методів оцінки (психологічне тестування, асесмент-центри, співбесіди за компетенціями) та орієнтацію на результати.

І теоретики, і практики одноставно дотримуються думки, що має бути розвинений інститут професійного навчання, який охоплює не тільки систематичне підвищення кваліфікації державних службовців для оновлення знань та навичок, але й індивідуальні плани розвитку та заохочення до навчання.

3. Цифрова трансформація управління є одним із ключових напрямів модернізації державного сектору в сучасному світі. Вона передбачає широке використання інформаційних технологій для оптимізації процесів, підвищення ефективності та прозорості роботи державних органів, що включає в себе створення єдиних електронних реєстрів, розробку електронних сервісів, використання хмарних технологій [35, с.15].

Розвиток електронного урядування передбачає створення інтегрованої системи електронних послуг, яка дозволяє громадянам та бізнесу взаємодіяти з державними органами в електронному вигляді та містить в собі створення єдиного порталу державних послуг, впровадження електронної ідентифікації та забезпечення кібербезпеки.

4. Мотиваційний механізм вважається важливою складовою ефективного управління персоналом у державній службі. Він спрямований на задоволення потреб державних службовців, підвищення їхньої зацікавленості у виконанні своїх обов'язків та досягнення організаційних цілей.

Мотиваційний механізм охоплює систему взаємопов'язаних матеріальних і нематеріальних стимулів, включаючи заробітну плату, премії, надбавки, кар'єрне зростання, професійний розвиток, соціальні гарантії, визнання досягнень, комфортні умови праці та корпоративну культуру. Ефективність мотиваційного механізму залежить від правильного поєднання економічних (грошових), соціальних (статусних) та психологічних (особистісних) інструментів стимулювання, які мають відповідати потребам працівників та цілям організації [39].

Отже, прозора система матеріального стимулювання включає: об'єктивну оцінку результатів роботи, пряму залежність заробітної плати від результатів роботи, прозорість системи нарахування премій та доплат. Нематеріальні форми мотивації включають: визнання заслуг, можливості професійного зростання, створення сприятливого робочого середовища: Забезпечення комфортних умов праці, розвиток корпоративної культури.

5. Професійний розвиток державних службовців є одним із ключових елементів ефективного управління персоналом. Він спрямований на

підвищення кваліфікації, компетентності та мотивації державних службовців, що, в свою чергу, сприяє підвищенню якості надання публічних послуг. Неперервне навчання, що закріплено в Законі «Про державну службу» передбачає постійне оновлення знань та навичок державних службовців протягом всієї їхньої кар'єри. Підвищення професійної підготовки державних службовців включає організацію тренінгів, семінарів та заохочення до додаткової освіти, зокрема здобуття наукових ступенів. Впровадження міжнародних освітніх стандартів сприяє орієнтації на світові практики, забезпечує взаємозамінність кадрів і полегшує інтеграцію в європейський простір. Особлива увага приділяється розвитку soft skills і управлінських компетенцій, зокрема лідерських якостей, ефективних методів управління та навичок командної роботи.

Практично доведено, що система менторства та наставництва також сприяє професійному розвитку молодих спеціалістів через індивідуальну підтримку та швидшу адаптацію до роботи завдяки співпраці з досвідченими фахівцями [18]. Хоча відсутній єдиний нормативний акт, багато організацій розробляють внутрішні положення для регулювання таких відносин.

6. Комунікативна оптимізація в системі державної служби спрямована на покращення взаємодії між усіма учасниками управлінського процесу, як горизонтальної (між підрозділами), так і вертикальної (між різними рівнями управління). Це дозволяє підвищити ефективність роботи, покращити прийняття рішень та сприяє створенню сприятливого робочого середовища.

Розвиток горизонтальних комунікацій на державній службі є важливим інструментом для підвищення ефективності роботи органів влади. Це включає створення платформ для обміну інформацією, впровадження сучасних комунікативних технологій та організацію спільних заходів для зміцнення внутрішньої взаємодії. Такі дії сприяють швидкому обміну інформацією, підвищенню прозорості та ефективності роботи, що є ключовим для оптимізації діяльності керівника державної служби. Крім того, формування корпоративної культури, включаючи кодекс етики та підтримку командного духу, зміцнює внутрішні зв'язки та створює позитивний імідж організації.

7. Управлінська ефективність є однією з головних цілей реформи державної служби. Вона передбачає оптимізацію роботи державних органів, підвищення якості надання публічних послуг та ефективне використання ресурсів.

Децентралізація повноважень, впровадження проектного менеджменту, розвиток стратегічного планування та оптимізація бюрократичних процесів є важливими елементами для підвищення ефективності діяльності державних органів. Передача частини повноважень на місцевий рівень дозволяє наблизити послуги до громадян і підвищити відповідальність місцевої влади. Впровадження проектного менеджменту забезпечує чітке визначення цілей і контролювання ходу виконання проектів. Стратегічне планування допомагає визначити пріоритети та оптимізувати використання ресурсів, а оптимізація бюрократичних процесів зменшує навантаження на громадян і підвищує прозорість [11]. Для керівника на державній службі ці ініціативи є важливими для підвищення організаційної ефективності, прозорості та адаптивності до змін.

8. Інноваційний розвиток державного управління є необхідною умовою для підвищення ефективності та конкурентоспроможності держави. Для цього важливо створити середовище для генерації інновацій, впроваджуючи онлайн-платформи для збору ідей та стимулюючи співпрацю між державними органами, науковими установами та бізнесом. Підтримка ініціатив державних службовців, заохочення інновацій та надання необхідних ресурсів сприяють розвитку інноваційних рішень. Вивчення та адаптація кращих міжнародних практик дозволяє інтегрувати досвід інших країн в українське управління. Розвиток креативного потенціалу управлінців через тренінги та семінари сприяє виникненню нових ідей. Для керівника на державній службі важливо забезпечити реалізацію інноваційних стратегій, що підвищують ефективність роботи, прозорість та наближення до європейських стандартів управління. Це вимагає послідовної державної політики, політичної волі, системного підходу та залучення експертів.

Комплексна оптимізація управлінської діяльності є ключовим фактором розвитку ефективної системи публічного управління в Україні.

3.3. Впровадження європейських стандартів у систему державної служби

Агресія росії проти України стала каталізатором глибоких змін у всіх сферах життя країни. В умовах воєнної агресії та прагнення до повноправного членства в Європейському Союзі, Україна гостро потребує модернізації системи державного управління. Ефективне державне управління, що відповідає європейським стандартам, є критично важливим для забезпечення обороноздатності, стійкості та відновлення країни.

Запозичення та адаптація передового досвіду країн ЄС у сфері державного управління, зокрема впровадження кращих практик та процедур, є не просто питанням міжнародної співпраці, а нагальною необхідністю для виживання та розвитку України. Гармонізація національних стандартів з нормами та правилами ЄС сприятиме:

- Підвищенню ефективності державного апарату в умовах воєнного стану: швидке та ефективно прийняття рішень, координація дій між різними відомствами, забезпечення прозорості та підзвітності – все це критично важливо для успішного протистояння агресору.

- Забезпеченню стійкості держави та суспільства: Впровадження європейських стандартів сприятиме зміцненню інституційної спроможності держави, підвищенню рівня довіри громадян до влади та створенню умов для сталого розвитку після війни.

- Залученню міжнародної допомоги та інвестицій: Відповідність європейським стандартам є важливим сигналом для міжнародних партнерів та інвесторів, демонструючи готовність України до прозорості та ефективної співпраці.

- Прискоренню процесу євроінтеграції: Реформування системи державного управління відповідно до європейських норм є однією з ключових умов для вступу України до ЄС.

Професор В.К. Колпаков зазначив, що європейські принципи є базовим підґрунтям запровадження у практику публічного адміністрування похідних від них стандартів (забезпечення прав людини; публічної адміністрації; адміністративних послуг; публічної служби; адміністративної юстиції; громадських рухів і громадського контролю тощо). Таким чином, набір загальних стандартів вимагає від носіїв влади діяти у спосіб, що відповідає законним і розумним очікуванням суспільства, дотримання прав громадян та інших осіб при здійсненні управлінських повноважень і наданні адміністративних послуг [24].

Зарубіжний досвід нормативного регулювання публічної служби характеризується меншою кількістю принципів порівняно із вітчизняною практикою. Але серед них, як правило, завжди є: верховенство права, законність, політична нейтральність та лояльність, стабільність, прозорість, відповідальність [63, с.26].

До подібного висновку прийшов і Б. Шевчук, спираючись на досвід виокремлення основних принципів публічної служби у країнах Європейського Союзу: верховенство права, законність, публічність, професійність, відкритість, політична нейтральність, добросовісність та ін. [68].

Згідно Білої Книги «Європейське врядування», основними принципами ефективного врядування є: відкритість, участь, підзвітність, ефективність та злагодженість. Кожен принцип є важливим для більш демократичного врядування. Вони підтримують демократію та принцип верховенства права у державах-членах ЄС, але можуть бути застосовані на усіх рівнях влади – світовому, Європейському, національному, регіональному і місцевому [3].

Принципи публічної адміністрації, які є спільними для держав-членів Європейського Союзу, створюють умови виникнення «Європейського адміністративного простору», який, в свою чергу, включає в себе набір (групу) спільних стандартів діяльності публічних адміністрацій, які визначаються

законом та реалізація яких на практиці забезпечується відповідними процедурами та механізмами відповідальності [16, с.5]

Класифікація принципів була сформована з урахуванням потреб взаємодії публічної адміністрації та громадян. Така позиція дозволила виділити серед базових принципів:

- принцип законності,
- принцип рівності перед законом,
- принцип відповідності статутним цілям,
- принцип пропорційності,
- принцип об'єктивності та безсторонності,
- принцип захисту довіри до закону та законодавчо закріплених прав,
- принцип відповідальності.

До процедурних принципів було віднесено:

- принцип доступу до державних (публічних) послуг,
- право бути почутим,
- право на представництво та допомогу,
- принцип розумного строку (терміну),
- принцип повідомлення,
- пояснення причин та визначення засобів захисту прав і апеляцій,
- принцип виконання адміністративних рішень» [55, с.145].

Отже, принципи належного урядування є своєрідним базисом для створення міжнародних стандартів діяльності публічних службовців і є первинним явищем при розгляді питання співвідношення категорій «принципи» та «стандарти» належного урядування.

Важливим стандартом для успішної публічної служби стало визначення «рамки спільних компетенцій для Об'єднаної Європи», що описують знання, вміння та навички, необхідні для ефективного управління, а також ставлення державних службовців до виконання своїх службових обов'язків [10, с. 71-72]. Серед таких компетенцій відмітимо: знання процедур; відкритість поглядів; бачення стратегічної перспективи; соціальні навички; добросовісність тощо.

Безпосередньо у документах Ради Європи ми можемо знайти такі стандарти як [24]:

- стандарти забезпечення законності: обов'язок адміністрації «ex officio» виконувати закон у випадках, визначених законом; недискримінація; рівність; пропорційність; заборона зловживання владою; нейтральність службовців та адміністрації; законні очікування та відповідність; обов'язок зазначати підстави адміністративних рішень; право на оскарження адміністративного рішення; вимога прийняття адміністративних рішень протягом розумного строку;

- стандарти щодо участі індивідів: участь індивідів у вирішенні конфліктів певними альтернативними способами; право бути заслуханим і робити заяву;

- до стандартів виконання рішень належать: етичність, ефективність, постійність надання адміністративних послуг, продуктивне виконання управлінських завдань, навчання службовців;

- до стандартів забезпечення прозорості та контролю належать: використання простої, зрозумілої та прийнятної мови; зазначення можливих засобів захисту та строків для їх використання; повідомлення про прийняте рішення; захист відомостей; повага приватності; запити про надання інформації; дотримання конфіденційності; ведення відповідних записів; прозорість адміністративної діяльності; активне поширення інформації; доступ до інформації; персонального доступу до файлів (даних) та інших документів; загального доступу до документів;

- стандарти щодо стабільного функціонування адміністративних установ: право на оскарження адміністративних рішень; доступності адміністративної влади та публічних послуг; електронного урядування та використання електронної пошти; гнучкості у практичній роботі адміністративних органів; ефективності та прозорості адміністративних дій; доступу до інформації та ін.

Стандартами функціонування публічної служби та публічних службовців, зокрема, є:

- стандарти створення механізмів контролю та підзвітності;

- стандарти створення іміджу державної адміністрації;
- стандарти розмежування сфер діяльності держави: у політиці і в адмініструванні;
- стандарти забезпечення професійної наступності та просування такої моделі поведінки службовців;
- стандарти залучення на державну службу кращих наявних у країні кандидатів і утримування їх на службі за допомогою розумних перспектив розвитку кар'єри та особистого самозадоволення [24].

Комплексні дослідження, проведені під егідою Ради Європи та Європейського Союзу, на думку В. О. Даруги, спонукають враховувати положення Модельного кодексу належної адміністрації, причому актуальною залишається пропозиція створення Кодексу належної адміністрації для України з метою врегулювання взаємовідносин органів публічної адміністрації з громадянами. Уніфікація правового регулювання адміністративних процедур має бути завершена шляхом прийняття Адміністративного процедурного кодексу України з урахування змісту кожного з процедурних стандартів належної адміністрації [12].

Хоч, на нашу думку, прийняття Закону України «Про адміністративну процедуру» 2022 року є першим кроком до врегулювання цього питання. Для цього було встановлено низку основних принципів [40]:

- верховенство права, у тому числі законності та юридичної визначеності;
- рівність перед законом;
- обґрунтованість;
- безсторонність (неупередженість) адміністративного органу;
- добросовісність і розсудливість;
- пропорційність;
- відкритість;
- своєчасність і розумний строк;
- ефективність;
- презумпція правомірності дій та вимог особи;

- офіційність;
- гарантування права особи на участь в адміністративному провадженні;
- гарантування ефективних засобів правового захисту.

Дійсно, прагнення до руху в напрямку європейських стандартів на українському адміністративному просторі знайшли відбиття ще в Концепції адміністративної реформи в Україні 1998 року, яка сформулювала його мету – поетапне створення такої системи державного управління, що забезпечить становлення України як високорозвиненої, правової, цивілізованої європейської держави з високим рівнем життя, соціальної стабільності, культури та демократії – і визначила заходи її досягнення, які ґрунтуються на вироблених світовою практикою принципів засадах функціонування виконавчої влади [24].

Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу наводить перелік європейських стандартів та інструментів для покращення адаптації до зарубіжних стандартів публічної служби. Серед них:

- «ТАІЕХ» (інструмент технічної допомоги та обміну інформацією, що надається Європейською Комісією для допомоги країнам у стислі терміни привести національне законодавство у відповідність до стандартів Європейського Союзу та забезпечити виконання законодавчих норм. Кінцевим результатом таких заходів може бути інституційний розвиток, імплементація та/або розробка нормативних актів);

- «Twinning» (особлива форма технічної допомоги, у рамках якого відбувається співпраця між органами державної влади та аналогічними державними інституціями держав-членів Європейського Союзу: перегляд нормативно-правових актів та підготовка пропозицій щодо внесення відповідних змін до українського законодавства відповідно до європейських стандартів; порівняльний аналіз національного та європейського законодавства; допомога державному органу в розробці внутрішніх регламентів, процедур, інструкцій тощо).

Досліджуючи європейські стандарти доброчесної державної служби, Л. В. Прудіус пов'язує дотримання європейських стандартів із запровадженням в Україні механізмів протидії корупції: люстрації, запобігання конфлікту інтересів, дотримання етики поведінки, декларування майна та ін. [53, с.68].

Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки [13] свідчить про наміри, відповідно до Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським Співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони, у дотриманні демократичних принципів верховенства права та належного врядування. Метою є побудова в Україні спроможної сервісної та цифрової держави, яка забезпечує захист інтересів громадян на основі європейських стандартів та досвіду. Реформування системи державного управління має здійснюватися з урахуванням Європейських стандартів належного адміністрування, розроблених Програмою підтримки вдосконалення врядування та менеджменту (далі – Програма SIGMA) та викладених у документі «Принципи державного управління». Зазначений документ містить систему принципів і критерії оцінки державного управління, що базуються на основі міжнародних стандартів і вимог, а також кращих практик держав - членів Європейського Союзу та держав Організації економічного співробітництва та розвитку (далі – Європейські принципи). Ця Стратегія розроблена з урахуванням Європейських принципів та результатів проведеної у 2018 році експертами Програми SIGMA оцінки стану державного управління в Україні, а також досвіду, набутого на попередньому етапі проведення реформи державного управління.

Впровадження міжнародних стандартів у діяльність керівників державної служби базується на фундаментальних засадах належного урядування. Ці засади формують основу для розробки та імплементації професійних стандартів діяльності керівників у публічному секторі.

Сучасне розуміння міжнародних стандартів керівної діяльності в державній службі охоплює комплексну систему нормативів, моделей

поведінки, управлінських компетенцій та кваліфікаційних вимог до організації роботи керівного складу державних органів.

Систематизація міжнародних стандартів керівної діяльності в державній службі здійснюється за такими основними напрямками:

- рівень правового регулювання (національний та наднаціональний);
- темпоральна послідовність впровадження;
- функціональна спрямованість (управлінська діяльність, координація, стратегічне планування);
- сфера застосування (управління персоналом, організація роботи підрозділів, міжвідомча взаємодія);
- інституційна приналежність (центральні органи, територіальні підрозділи).

Практична імплементація міжнародних стандартів у діяльність керівників державної служби потребує:

1. Нормативно-правового забезпечення:
 - гармонізація національного законодавства з міжнародними нормами;
 - розробка деталізованих процедур реалізації управлінських повноважень;
 - впровадження механізмів оцінки ефективності керівної діяльності.
2. Інституційного розвитку:
 - створення спеціалізованих центрів розвитку управлінських компетенцій;
 - запровадження системи професійного наставництва;
 - формування мереж обміну найкращими управлінськими практиками.
3. Професійного вдосконалення:
 - організація спеціалізованих тренінгів з розвитку лідерських якостей;
 - проведення міжнародних обмінів досвідом;
 - запровадження програм безперервного професійного розвитку керівників.
4. Методичного забезпечення:
 - розробка практичних посібників з управлінської діяльності;
 - створення електронних платформ обміну знаннями;

- формування бази кращих управлінських практик.

5. Процедурного вдосконалення:

- оптимізація процесів прийняття управлінських рішень;
- впровадження інноваційних методів управління персоналом;
- розвиток механізмів міжвідомчої координації.

Такий комплексний підхід до впровадження міжнародних стандартів сприятиме підвищенню ефективності діяльності керівників державної служби та загальному покращенню якості публічного управління, що в умовах війни та євроінтеграційних прагнень є не просто актуальним, а життєво необхідним для України. Це запорука не лише успішної боротьби з агресором, але й майбутнього процвітання країни як повноправного члена європейської спільноти.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі теоретично обґрунтовано необхідність вдосконалення організаційно-правових засад діяльності керівника в державній службі України. Отримані в процесі дослідження результати свідчать про досягнення визначеної мети, вирішення завдань та дозволяють зробити такі висновки.

1. Інститут керівництва в системі публічного управління пройшов еволюцію від механістичних підходів (теорії Тейлора та Вебера) до сучасних людиноцентричних концепцій, де кожен етап розвитку управлінської думки формував нове розуміння ролі керівника. Неокласичний етап та системний підхід трансформували уявлення про керівника від простого адміністратора до соціального архітектора та ключового системоутворюючого елемента організації. Концепція нового публічного менеджменту радикально змінила роль керівника в державному секторі, вимагаючи від нього стратегічного мислення, орієнтації на результативність та якість публічних послуг. Сучасні моделі лідерства акцентують увагу на трансформаційному та адаптивному лідерстві, етичних принципах управління та соціальній відповідальності. Розвиток інституту керівництва спрямований на вдосконалення професійних компетентностей та формування ефективної системи державного управління, здатної професійно керувати суспільними процесами в сучасних умовах.

2. Статус керівника в державній службі є комплексним поняттям, що регулюється різними галузями права (адміністративним, цивільним, трудовим, господарським, корпоративним та кримінальним), кожна з яких визначає окремі аспекти його діяльності. Інституційно-правова природа статусу керівника характеризується дуалістичним характером, оскільки він одночасно є державним службовцем та суб'єктом управління персоналом, що закріплено в Законі України «Про державну службу» та інших нормативно-правових актах. Важливою складовою статусу керівника є вимога щодо професійної компетентності, яка передбачає здатність застосовувати спеціальні знання, уміння та навички в межах визначених повноважень. Статус керівника має

специфічні інституційно-правові особливості, такі як принцип службової сумісності, особливий режим відповідальності, гарантії незалежності та механізми уникнення конфлікту інтересів, проте існують певні проблеми щодо чіткого визначення повноважень і відповідальності керівників, що потребують подальшого вдосконалення.

3. Нормативно-правове забезпечення діяльності керівників державної служби в Україні є складною ієрархічною системою, що включає Конституцію України, КЗпП, Закон України «Про державну службу» та інші нормативно-правові акти. Правовий статус керівника державної служби є багаторівневим і включає загальний статус громадянина України, галузевий статус державного службовця та спеціальний статус керівника, кожен з яких характеризується певним обсягом прав, обов'язків, обмежень та відповідальності. Закон України «Про державну службу» визначає керівника як центральну фігуру адміністративного менеджменту з комплексом управлінських функцій та встановлює чіткі вимоги щодо професійної компетентності, політичної нейтральності та етичної поведінки. Існують певні особливості застосування загального трудового законодавства до керівників державної служби, що пов'язані зі специфікою їхньої діяльності та необхідністю дотримання спеціального законодавства. Нормативно-правова база постійно вдосконалюється для адаптації до сучасних викликів та європейських стандартів державної служби.

4. Система професійного добору керівників державної служби в Україні є складним механізмом, спрямованим на формування якісного управлінського корпусу. Вона базується на принципах прозорості, об'єктивності, конкурентності та професійної компетентності, забезпечуючи комплексну оцінку кандидатів. Нормативно-правова база, що включає закони України «Про державну службу» та «Про правовий режим воєнного стану», визначає чіткі процедури конкурсного відбору та кваліфікаційні вимоги. Конкурс є основним інструментом добору, що проводиться на вакантні посади, для заміщення тимчасово відсутніх працівників та у випадках, передбачених законом. В умовах воєнного стану існують певні особливості добору, проте

загальні принципи професійного відбору зберігаються. Отже, система професійного добору прагне забезпечити державну службу кваліфікованими та компетентними керівниками.

5. Ефективність державної служби прямо залежить від професіоналізму та компетентності її керівників, що обумовлює потребу у відповідних знаннях, вміннях та досвіді. Професійне навчання та розвиток є ключовими для забезпечення якісного кадрового складу в державному управлінні. Професійне навчання визначається як набуття та вдосконалення професійних навичок, тоді як професійний розвиток – це безперервний процес особистісного та професійного зростання. Основними детермінантами професійного розвитку керівників є постійне вдосконалення знань та вмінь, свідоме прагнення до професійного зростання та інтеграція набутих компетентностей. Отже, професійний розвиток керівників державної служби є запорукою ефективного функціонування всієї системи державного управління.

6. Чинні нормативні акти не створюють умов для неперервного навчання та адаптації управлінських кадрів до динамічних змін у системі публічного управління. Визначені основні проблеми правового регулювання діяльності керівників державної служби, а саме:

- Надмірна кількість нормативно-правових актів, що регулюють різні аспекти державної служби. Це створює складність у їх застосуванні та може призводити до неузгодженостей та суперечностей.

- Нечіткість та суперечливість окремих норм, які можуть бути сформульовані нечітко, що призводить до різного тлумачення та ускладнює їхнє практичне застосування. Також можливі суперечності між різними нормативно-правовими актами.

- Застарілість деяких норм, що можуть не відповідати сучасним реаліям та потребам державної служби. Це знижує ефективність правового регулювання.

- Проблеми з правозастосуванням. У практичній діяльності можуть виникати проблеми з виконанням та дотриманням встановлених норм, що

пов'язано з різними факторами, такими як недостатній рівень правової культури, корупція, відсутність ефективних механізмів контролю.

- Відсутність єдиного кодифікованого акту, який би комплексно регулював всі аспекти державної служби. Це ускладнює систематизацію та застосування правових норм.

7. Оптимізація управлінської діяльності в контексті державної служби, полягає у створенні чіткої, зрозумілої та ефективної системи управління персоналом, що базується на уніфікованих процедурах, прозорих критеріях та постійному професійному розвитку. Серед них:

- Уніфікація та систематизація нормативно-правової бази, яка полягає у створенні чіткої, ієрархічно побудованої системи, де закони є основою, а підзаконні акти деталізують їх, уникаючи суперечностей та дублювання. Це спростить управління персоналом та підвищить ефективність роботи.

- Стандартизація процедур управління персоналом, що передбачає розробку єдиних, прозорих та зрозумілих процедур для всіх державних службовців, що забезпечить рівні умови та запобігатиме суб'єктивізму. Це включає: чіткі критерії відбору кандидатів; прозорі механізми оцінювання; стандартизовані процедури атестації та підвищення кваліфікації.

- Підвищення ефективності міжвідомчої координації, що полягає у створенні механізмів міжвідомчої взаємодії та обміну інформацією, що забезпечить узгодженість політики у сфері державної служби.

- Розробка чітких та сучасних кваліфікаційних вимог для кожної посади, а також створення системи безперервного професійного розвитку державних службовців. Це включає: впровадження програм навчання та підвищення кваліфікації; створення системи сертифікації та атестації; заохочення до самоосвіти та професійного зростання.

- Впровадження інформаційних технологій, що дозволить автоматизувати рутинні процеси, спростити документообіг, забезпечити швидкий доступ до інформації та підвищити прозорість управління.

8. Агресія росії проти України підкреслила необхідність модернізації системи державного управління відповідно до європейських стандартів.

Впровадження кращих практик Європейського Союзу є критично важливим для забезпечення обороноздатності, стійкості та відновлення країни. Гармонізація з європейськими нормами сприятиме підвищенню ефективності державного апарату в умовах воєнного стану, забезпеченню стійкості держави та суспільства, а також залученню міжнародної допомоги та інвестицій. Відповідність європейським стандартам демонструє готовність України до прозорості та ефективної співпраці з міжнародними партнерами. Існує необхідність впровадження європейських стандартів публічного врядування у системи добору персоналу, оцінювання професійної компетентності, кар'єрного зростання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Атаманчук Г.В. Теорія державного управління. Київ, 2014.
2. Бакуменко В.Д. Парадигма інноваційного розвитку суспільства. Київ, 2019.
3. Біла Книга «Європейське врядування». Комісія Європейських співтовариств. Брюссель, 2001. COM 428. 11. URL: http://pravo.org.ua/files/konstatyuc/WHITE_BOOK_UKR_REV.pdf
4. Біла-Тіунова Л.Р. Державна служба України. Загальна частина : навчальний посібник. Одеса, 2020. 511 с.
5. Біла-Тіунова Л.Р. Захист права на державну службу. *Правові та інституційні механізми забезпечення розвитку України в умовах європейської інтеграції: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 18 травня 2018 р.)*. Одеса, 2018. Т. 2. С. 9–11.
6. Василенко М.Д. Організаційно-правові аспекти адаптації державного управління і державної служби України до стандартів ЄС. URL: <http://www.apdp.in.ua/v24/05.pdf>.
7. Васюк І.Г. Актуальні проблеми нормативно-правового регулювання управління персоналом на державній службі в Україні. *Приватне та публічне право*. 2024. №2. URL: http://pp-law.in.ua/archive/2_2024/10.pdf
8. Вебер М. Бюрократія та політика. Харків, 2016.
9. Галай В.О. Застосування міжнародних стандартів впровадження принципів публічної служби в Україні. URL: <https://reicst.com.ua/asp/article/view/monograph-06-2024-05-01/2024-05-01>
10. Грицяк І.А., Оржель О.Ю., Гладкова С.М. Стандарти європейського врядування: навч. посіб. Грицяк І.А. (Ред.). Київ: НАДУ, 2011
11. Грищук А.Б. Державна служба в Україні: адміністративно-правовий вимір: монографія. Л., 2018. 232 с.
12. Даруга В.О. Процедурні принципи належної адміністрації та проблеми вдосконалення вітчизняного законодавства. *Адміністративне право і процес*. 2015. №4. 14. URL: <http://applaw.knu.ua/index.php/arkhiv-nomeriv/4-14->

2015/item/511-protsedurni-pryntsypu-nalezhnoyi-administratsiyi-ta-problemy-vdoskonalennya-vitchyznyanoho-zakonodavstva

13. Деякі питання реформування державного управління України : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#n9>

14. Дослідження впровадження реформи системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування (2018 - 2022 роки). К., 2022. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B5%20%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F/%D0%94%D0%BE%D1%81%D0%BB%D1%96%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf>

15. Дюркгейм Е. Соціологія та філософія. Київ, 2017.

16. Європейські принципи публічного адміністрування. SIGMA. 1999. Papers: 27/19-лист. URL: <http://www.eupan.org>

17. Іванов Є.В. Історія зародження та розвитку державної служби в Україні в контексті викликів сьогодення. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління.* 2021. №2. Т.32 (71). URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/2_2021/4.pdf

18. Івасюк І.Г. Актуальні проблеми нормативно-правового регулювання управління персоналом на державній службі в Україні. *Приватне та публічне право.* 2024. №2. URL: http://pp-law.in.ua/archive/2_2024/10.pdf

19. Карамишев Д.В. Стратегічне управління соціальними системами. Харків, 2016.

20. Ковалів М.В. Роль та місце керівника в управлінні органами виконавчої влади. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2017/may/2126/vnulpurn20148019.pdf>

21. Когут О.В. Проблемні питання правового регулювання державної служби. *Університетські наукові записки*. 2016. №59. С. 101-111. URL : <http://old.univer.km.ua/visnyk/1564.pdf>
22. Кодекс законів про працю України. Закон Української РСР № 322-VIII від 10.12.71. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
23. Колінз Р. Соціологія філософій. Львів, 2016.
24. Колпаков В.К. Європейські стандарти адміністративного права. *Адміністративне право і процес*. 2014. URL: <http://applaw.knu.ua/index.php/arkhiv-nomeriv/3-9-2014-jubilee/item/376-uevropeyski-standarty-administratyvnoho-prava-kolpakov-v-k>
25. Комонюк А.С., Чорна В.Г. Проблемні питання адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. *Наукові записки. Серія: Право*. 2022. №13. URL: <https://pravo.cusu.edu.ua/index.php/pravo/article/view/222>
26. Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. К.: Україна, 1996. 119 с.
27. Критерії оцінювання володіння іноземною мовою. URL: <http://nads.gov.ua/page/protokol-no-10-zasidannyakvkds-vid-12-cherhvnya-2018-roku>.
28. Лукіна Т.О. Сформованість громадянської компетентності публічних службовців як мірило якості їх професійної освіти. URL: https://lib.iitta.gov.ua/715023/1/Material-Konference_169-173.pdf.
29. Малиновський В.Я. Публічна служба в Україні : підручник. – К.: Видавничий дім «Кондор», 2018. – 312 с.
30. Мейо Е. Людські проблеми індустріальної цивілізації. Київ, 2015.
31. Мельников О.Ф. Кар'єра в системах державної служби різних країн. URL: <https://openarchive.nure.ua/server/api/core/bitstreams/7eedfd8e-e2dd-4b4a-861b-cd90f0a9f738/content>.
32. Методика аналізу та оптимізації робочих процесів і процедур в органах виконавчої влади : Лист Кабінету Міністрів України від 31.05.2019 №11081/0/2-19. URL:

https://www.mil.gov.ua/content/pdf/vnytr_control/metodica_gimo.pdf?utm_source=chatgpt.com

33. Науменко П.В., Пархоменко-Куцевіл О.І. Управління компетентнісним розвитком керівника в системі державної служби. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 9-10. С.103-109.

34. Негара Р.В. Керівник державної служби й суб'єкт призначення: зміст, правове регулювання та співвідношення. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: юридичні науки*. 2019. Т.30 (69). URL: https://www.juris.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/4_2019/26.pdf

35. Норт Д. Інституції, інституційна зміна та функціонування економіки. Київ, 2018.

36. Панова Н.С. Вимоги до осіб, які претендують на вступ на державну службу. *Прикарпатський науковий вісник*. 2019. Вип.3 (28). Т.1. URL: http://pjuv.nuoua.od.ua/v3-1_2019/10.pdf

37. Парсонс Т. Система сучасних суспільств. Київ, 2017.

38. Питання оплати праці працівників державних органів : Постанова Кабінету Міністрів України від 18 січня 2017 № 15. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/15-2017-%D0%BF#Text>

39. Посібник для керівників державної служби / [Ю. Лихач (кер. авт. колективу), М. Канавець, Р. Попов, А. Малюга, Н. Шамрай, С. Гербеда, А. Мацокін, Н. Чермошенцева, С. Селіванов, Н. Щербак, В. Дівак, Г. Третяченко, Ю. Єрченко, М. Постоловська, О. Бутенко, Л. Михалик; за заг. ред. Н. Алюшиної]. К.: ТОВ «ВІСТКА». 422 с.

40. Про адміністративну процедуру: Закон України від 17 лютого 2022 року №2073-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text>

41. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану : Закон України №2259 від 20.05.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text>

42. Про внесення змін до Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України від 25 вересня

2019 р. № 844. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/844-2019-%D0%BF#Text>

43. Про державну службу : Закон України від 15.12.2015 № 889-VIII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/889-19>

44. Про забезпечення функціонування української мови як державної : Закон України від 25 квітня 2019 року № 2704-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2704-19#Text>

45. Про затвердження методичних рекомендацій щодо окремих питань визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій "Б" і "В", та підготовки умов проведення конкурсу. Наказ Національного агентства України з питань державної служби №4-21 від 15.01.2022 р. URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendacij-shchodo-okremih-pitan-viznachennya-specialnih-vimog-do-osib-yaki-pretenduyut-na-zajnyattya-posad-derzhavnoyi-sluzhbi-kategorij-b-i-v-ta-pidgotovki>

46. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо щорічного визначення потреб, пріоритетних напрямів та результатів професійного навчання державних службовців, керівників державних підприємств, установ, організацій за рахунок міжнародної технічної допомоги та інших форм міжнародного співробітництва : Наказ Національного агентства України з питань державної служби №189-23 від 08.12.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0189859-23#Text>

47. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад від 6 лютого 2019 року № 106 : Постанова Кабінету Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#n14>

48. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 року № 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text>

49. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців : Постанова Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 р. № 640. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF#Text>

50. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу: Постанова Кабінету Міністрів України від 3 березня 2016 р. № 47. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16#Text>

51. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12 травня 2015 року № 389- VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>

52. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства : Розпорядження Кабінету Міністрів №67-р від 17.01.2018. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text>

53. Прудіус Л.В. Європейські стандарти доброчесної державної служби. *Аспекти публічного управління*. 2016. №8(34). С. 65–74. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2016_8_10

54. Публічна служба: навч. посіб. / С.М. Серьогін, Н.А. Липовська, Є.І. Бородін [та ін.] ; за заг. ред С. М. Серьогіна. Дніпро : ГРАНІ, 2018. 384 с.

55. Пухтецька А.А. Європейські принципи адміністративного права: монографія. Київ: Логос, 2014.

56. Рябченко О. П. Проблемні питання правового регулювання статусу керівника державної служби в державному органі. *Юридичний вісник. Серія «Повітряне і космічне право»*. 2018. № 3. С. 90-96. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnauc_2018_3_15

57. Самойленко Л.Я. Впровадження європейських стандартів у вітчизняну практику державного управління. *Інвестиції: практика і досвід*. 2013. № 12. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2013/31.pdf

58. Скакун О.Ф. Теория государства и права : учебник. Харьков : Консум ; Ун-т внутр. дел, 2000. 704 с.

59. Словник української мови. URL: <https://slovnyk.ua/index.php?sword=%D0%9A%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D0%BA>

60. Стець О. Правовий статус керівника державної служби в державному органі як суб'єкта державно-правових відносин. *Вісник НТУУ "КПІ" Політологія. Соціологія. Право*. 2020. №4(48). URL: <https://visnyk-psp.kpi.ua/article/view/233301>
61. Тейлор Ф. Принципи наукового менеджменту. Львів, 2018.
62. Тестові завдання з англійської і французької мови. URL: <https://nads.gov.ua/vyshhyj-korpusderzhavnoyi-sluzhby/testuvannia/testuvannia-navolodinnia-inozemnoiu-mo/>
63. Тимощук В.П., Школик А.М. Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України. Київ: КонусЮ, 2007.
64. Хаїтов П.О. Концептуальні засади лідерства на державній службі. *Аспекти публічного управління*. 2016. №6-7 (32-33). С. 49-56.
65. Хто такий справжній керівник і які якості він повинен мати? *Перші новини*. 20.04.2023. URL: <https://ilikenews.com/news/suspilstvo/khto-takyy-spravzhniy-kerivnyk-i-yaki-yakosti-vin-povynen-maty>
66. Чаркіна А.О. Цивілізаційний вимір національного державотворення: адаптацій державної служби України до стандартів Європейського Союзу. URL: <http://www.kdpu-nt.gov.ua/uk/content/cyvilizaciynyy-vymir-nacionalnogo-derzhavotvorennya-adaptaciya-derzhavnoyisluzhby-ukrayiny>
67. Шевченко О.О., Коваленко М.М. Наближення публічного управління в Україні до європейських стандартів. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2017. Т.28(67). URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2017/1_2017/7.pdf
68. Шевчук Б. Європейські стандарти публічної служби та правовий статус службовців органів місцевого самоврядування. *Науковий вісник «Демократичне врядування»*. 2008. №2. URL: <https://science.lpnu.ua/uk/dg/vsi-vypusky/vypusk-2-2008/evropeyski-standarty-publichnoyi-sluzhby-ta-pravovyy-status>
69. Штомпка П. Соціологія соціальних змін. Київ, 2015.

70. Щодо запобігання і протидії корупції : Лист Міністерства юстиції від 22 лютого 2013 р. № 1332-0-26-13/11. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v13_1323-13#Text

71. Bass B.M. Leadership and Performance Beyond Expectations. New York, 1985. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

ДОДАТКИ

**Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів
Рада молодих вчених
Університету митної справи та фінансів**



**«ЕКОНОМІКО-ПРАВОВІ
ТА УПРАВЛІНСЬКО-ТЕХНОЛОГІЧНІ
ВИМІРИ СЬОГОДЕННЯ: МОЛОДІЖНИЙ ПОГЛЯД»**

**МАТЕРІАЛИ МІЖНАРОДНОЇ
НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ**

Том 1

8 листопада 2024 р.

Дніпро

Бескоровайний В. О. Цифровізація як інструмент антикорупційної політики	300
Бершаденко Ю. В. Електронна система охорони здоров'я України як ключовий компонент сучасної інфраструктури управління медичною інформацією	302
Грищенко Є. В. Вплив штучного інтелекту в адміністративних послугах	304
Дей Д. В. Блокчейн-технологія як інструмент безпечного збереження інформації в публічному управлінні	307
Дуогіте Ю. В. Інноваційні технології брендування комунальних підприємств як напрям покращання якості публічних послуг для мешканців територіальних громад	309
Зайцев В. О. Співпраця України з державами Європейського Союзу у сфері боротьби з корупцією: організаційний аспект	312
Казявичус В. В. Цифрова трансформація в Україні: виклики та можливості для керівників у публічному управлінні	314
Капітонова А. В. Основні напрями використання соціальних мереж і месенджерів у публічно-управлінській комунікації	316
Ковіка В. О. Удосконалення митного контролю в умовах цифровізації публічного управління	319
Критенко О. О. Діяльність державних службовців в умовах воєнного стану	322
Кудрик К. В. Цифровізація публічно-управлінських процесів у національній системі реабілітації в Україні: інноваційні технології	324
Липа М. В. Використання інноваційних технологій у публічному управлінні в Україні	328
Микитенко Є. М. Інноваційні підходи в управлінні персоналом у системі публічної служби: світовий досвід та успішні практики в Україні	330
Монастирська-Михайлова К. О. Основи молодіжної та дитячої політики лейбористського уряду Кіра Стармера (2024)	332
Москвичова Д. А. Ефективність державного управління в сучасних умовах цифровізації суспільства	336
Павленко Я. В. Державне регулювання у сфері примусового виконання рішень суду в Україні	338
Прокопчук І. П. Діджиталізація публічного управління як шлях до підвищення прозорості та ефективності державних послуг	340
Разумей М. М., Казанцев С. А. Перспективи застосування програмних інструментів обробки тексту в контексті управління митними ризиками	342
Романенко К. М. Цифровізація системи освіти в Україні: інструменти та результати	344

2. Європейська судова мережа. Офіційний сайт Євроюсту. URL: <https://www.eurojust.europa.eu> (дата звернення: 07.10.2024).

3. Скомаров О. Історичні аспекти діяльності правоохоронних органів з протидії корупції. *Нац. акад. прокуратури України*. 2015. № 2. С. 116–122.

4. Терещук О.В. Адміністративна відповідальність за корупційні правопорушення: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: спец. 12.00.07; Одеса, 2000. 20 с.

5. Тучак Р. М. Адміністративно-правові засади боротьби з корупцією: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: спец. 12.00.07 ; Харків, 2007. 23 с.

6. Угода між Україною та Європейським поліцейським офісом про оперативне та стратегічне співробітництво від 14.12.2016 р. Ратифікована Законом України № 2129-VIII від 12.07.2017 р.

7. Федорко О.О. Історичні етапи створення та функціонування органів по боротьбі з корупцією в Україні. *Порівняльно-аналітичне право України*. 2018. № 1. С. 227–230.

Казявичюс В. В.,

студент Університету митної справи та фінансів

(науковий керівник – Марценюк О. О., к. держ. упр.,

доцент кафедри публічного управління та митного адміністрування

Університету митної справи та фінансів)

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ КЕРІВНИКІВ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Цифрова трансформація є невід’ємною частиною сучасного світу, а публічне управління не залишається осторонь цих змін. Впровадження нових технологій в державні сервіси відкриває перед Україною нові можливості для підвищення ефективності, прозорості та доступності публічних послуг. Однак, разом з тим, цифрова трансформація створює низку викликів для українських керівників, які потребують нових компетенцій та підходів до управління.

Цифрова трансформація висуває нові вимоги та створює нові виклики для керівників органів публічного управління.

По-перше, необхідність оволодіння новими компетенціями, оскільки швидкий розвиток інформаційних технологій вимагає від керівників постійного оновлення знань та навичок. Відбувається зміна характеру роботи через автоматизацію багатьох рутинних процесів, що вивільняє час для більш стратегічних завдань, але водночас вимагає нових підходів до управління. Керівники повинні вміти працювати з великими масивами даних, аналізувати їх та приймати рішення на їх основі.

По-друге, частина публічних службовців може опиратися змінам, що пов’язано зі страхом перед новим, нестачею навичок або відсутністю мотивації. Люди часто прив’язані до звичного способу роботи і можуть

сприймати зміни як загрозу їхньому комфорту та авторитету. А якщо на додаток до цього, співробітники не отримують достатньо інформації про зміни, вони можуть відчувати себе обманутими або відстороненими, що призводить до опору.

По-третє, реалізація масштабних цифрових трансформацій потребує значних інвестицій, яких може не вистачати в українському бюджеті. Багато цифрових проектів можуть бути відкладені або реалізовані лише частково через брак коштів. Недостатнє фінансування може призвести до використання застарілого обладнання та програмного забезпечення, що негативно впливає на якість наданих послуг. Без достатніх інвестицій важко розробляти та впроваджувати нові технологічні рішення.

По-четверте, застаріла IT-інфраструктура в деяких державних органах може перешкоджати ефективному впровадженню нових технологій та є більш вразливими до хакерських атак, а збільшення кількості цифрових послуг підвищує ризики кібератак, що потребує від керівників посилення заходів безпеки.

Вирішення цих проблем і викликів повинно відбуватись комплексно, оскільки всі перелічені вище проблеми є взаємопов'язаними та взаємозалежними.

Серед основних можливостей, які відкриває цифрова трансформація, можна назвати:

- підвищення ефективності роботи, оскільки автоматизація процесів, використання аналітичних інструментів дозволяють зменшити витрати часу та ресурсів, а також підвищити точність прийняття рішень;
- покращення якості послуг: онлайн-сервіси забезпечують зручний та швидкий доступ до публічних послуг для громадян та бізнесу;
- збільшення прозорості: публікація даних та використання відкритих даних сприяє підвищенню прозорості діяльності державних органів;
- посилення конкурентоспроможності країни: як показує досвід країн світу, ефективне публічне управління, що базується на цифрових технологіях, є важливим фактором для залучення інвестицій та розвитку економіки.

Цифрова трансформація, що відбувається у публічному управлінні, докорінно змінює вимоги до необхідних компетентностей і компетенцій керівника. Розуміння основних принципів роботи цифрових технологій, вміння використовувати різноманітні програмні продукти та інструменти є однією з основних вимог для сучасного керівника в системі публічного управління. Без стратегічного мислення він буде нездатний бачити довгострокову перспективу розвитку організації та розробляти стратегії цифрової трансформації. Здатність мотивувати команду, вести за собою співробітників у процесі змін та створювати сприятливу атмосферу для інновацій вимагає наявності у нього лідерських якостей. Важливою компетентністю також є адаптивність, готовність до постійних змін та здатність швидко навчатися новому. І ще однією компетентністю керівника в системі публічного управління, без якої, на нашу думку,

неможлива успішна реалізація цифрової трансформації в Україні, є здатність до комунікації. Вкрай необхідно вміти ефективно спілкуватися з різними аудиторіями, пояснювати складні поняття та залучати до процесу цифрової трансформації всіх зацікавлених сторін.

Отже, для успішної реалізації цифрової трансформації необхідні інвестиції у розвиток людського капіталу, створення сприятливого середовища для інновацій та забезпечення кібербезпеки.

Список використаних джерел:

1. Атаманова Н.В., Луняченко І.В. До питання цифровізації публічного управління в Україні. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер.: Юриспруденція*. 2024. № 68. URL: <https://www.vestnik-pravo.mgu.od.ua/archive/juspradenc68/3.pdf>

2. Євдокимов Є.О., Коломієць С.А. Цифрова трансформація публічного управління: виклики та перспективи. *Актуальні питання у сучасній науці. Серія Державне управління*. 2024. № 9 (27). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sn/issue/view/274/373>

3. Засуха М. В. Сутність цифрової трансформації публічного управління. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Право, публічне управління та адміністрування*. 2024. № 12. URL: <https://www.reicst.com.ua/pmtl/article/view/2024-12-02-04>

Капітонова А. В.,
студентка Університету митної справи та фінансів
(науковий керівник – Дрешпак В. М., д.держ.упр., проф.,
професор кафедри журналістики
Університету митної справи та фінансів)

ОСНОВНІ НАПРЯМИ ВИКОРИСТАННЯ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ І МЕСЕНДЖЕРІВ У ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКІЙ КОМУНІКАЦІЇ

У сучасному світі соціальні мережі та месенджери відіграють дедалі важливішу роль у комунікації між органами публічного управління і громадськістю. Розвиток цифрових технологій значно змінив спосіб взаємодії держави з громадянами, створивши нові можливості для швидкого обміну інформацією, прозорості управлінських процесів та залучення громадськості до ухвалення рішень. Соціальні мережі стали потужними інструментами для налагодження двостороннього діалогу, оперативного інформування та мобілізації суспільства. У цьому контексті ефективне використання цифрових платформ є необхідною умовою для забезпечення відкритості та підвищення довіри громадян до органів влади.

Сьогодні публічне управління зазнає суттєвих трансформацій, що відображають глобальні зміни в суспільстві. Традиційні підходи, засновані на бюрократичних процедурах і централізованих владних повноваженнях,