

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
Кафедра публічного управління та адміністрування

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: *«Вступ на державну службу: управлінський та
організаційний аспект»*

Виконав: студент 4 курсу за
спеціальністю 281 Публічне
управління та адміністрування денної
форми навчанням
Сергій САПСАЙ

Керівник: завідувач кафедри
публічного управління та
адміністрування, доктор наук з
державного управління, професор
Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ

Рецензент: _____

АНОТАЦІЯ

Сапсай С.В. Вступ на державну службу: управлінський та організаційний аспект. – Рукопис

Бакалаврська робота присвячена дослідженню процесу набору та прийому на державну службу з точки зору управлінських та організаційних питань та розробці основних напрямів і конкретних рекомендацій з удосконалення управлінських і організаційних аспектів вступу на державну службу. Робота складається з трьох розділів. З цією метою розглянуто теоретичні основи організації державної служби в Україні, проаналізовано стан функціонування державної служби в Україні.

Ідентифіковані основні виклики та проблеми, з якими стикається система набору на державну службу, такі як корупція, неефективність процедур та низький рівень підготовки кандидатів. Порівняння з міжнародним досвідом дозволяє визначити кращі практики, що можуть бути впроваджені в Україні для підвищення ефективності процесу.

На основі проведеного аналізу сформульовані рекомендації щодо вдосконалення організаційних та управлінських підходів до набору на державну службу. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення прозорості, ефективності та справедливості процедур відбору, що сприятиме формуванню висококваліфікованого та мотивованого кадрового складу державної служби.

Результати цього дослідження можуть бути корисними для фахівців у галузі державного управління, законодавців та управлінців, залучених до процесу реформування державної служби в Україні.

Ключові слова: державна служба, вступ на державну службу, публічне управління, кадрова політика, конкурсний відбір, ефективність державної служби, державні службовці, інновації в державному управлінні.

ANNOTATION

Sapsai S.V. Admission to the civil service: managerial and organizational aspect. - Manuscript

The bachelor's thesis is devoted to the research of the process of recruitment and admission to the civil service from the point of view of management and organizational issues and the development of the main directions and specific recommendations for improving the management and organizational aspects of admission to the civil service. The work consists of three sections. For this purpose, the theoretical foundations of the organization of the civil service in Ukraine were considered, and the state of functioning of the civil service in Ukraine was analyzed.

The main challenges and problems faced by the civil service recruitment system are identified, such as corruption, ineffectiveness of procedures and low level of training of candidates. Comparison with international experience allows to determine the best practices that can be implemented in Ukraine to increase the efficiency of the process.

Based on the analysis, recommendations were formulated for improving organizational and managerial approaches to public service recruitment. The proposed measures are aimed at increasing the transparency, efficiency and fairness of the selection procedures, which will contribute to the formation of highly qualified and motivated civil service personnel.

The results of this study may be useful for public administration specialists, legislators and managers involved in the process of civil service reform in Ukraine.

Key words: civil service, admission to civil service, public administration, personnel policy, competitive selection, effectiveness of civil service, civil servants, innovations in public administration.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ.....	8
1.1. Державна служба як об'єкт управління.....	8
1.2. Організаційно-управлінські аспекти вступу на державну службу	14
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ ФУНКЦІОНУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ.....	22
2.1. Нормативно-правове регулювання питань державної служби в Україні	22
2.2. Оцінка особливостей вступу на державну службу в Україні та світі.....	28
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ЗА УМОВ РЕФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ.....	37
3.1. Напрями удосконалення кадрового забезпечення державної служби	37
3.2. Впровадження інновацій у державній службі.....	42
ВИСНОВКИ.....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	52

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Вступ на державну службу викликає значний інтерес як серед молоді, так і серед досвідчених фахівців, оскільки це зв'язано з можливістю впливу на формування та реалізацію державної політики. Особливу актуальність отримує управлінський та організаційний аспект вступу на державну службу через важливість ефективного управління в державних органах та інституціях. Управлінський аспект передбачає здатність керувати процесами, приймати стратегічні рішення та впроваджувати інноваційні підходи у роботу державних структур.

Організаційний аспект вступу на державну службу стає актуальним у контексті необхідності забезпечення ефективного функціонування апарату влади та державних установ. Це включає організацію роботи, розподіл обов'язків, забезпечення взаємодії між підрозділами та ефективне використання ресурсів. Зокрема, акцентується на потребі розвитку сучасних управлінських практик, впровадженні електронного документообігу та використанні інноваційних технологій для підвищення продуктивності та якості роботи.

Крім того, управлінський та організаційний аспект вступу на державну службу є ключовим для забезпечення прозорості, відкритості та відповідальності в діяльності державних органів перед суспільством. Важливо, щоб працівники державної служби мали не лише відповідні знання та навички у своїй галузі, але й були компетентними у сфері управління та організації роботи, що сприятиме покращенню якості надання державних послуг та розвитку країни в цілому.

Окремі проблеми управління товарною політикою розглядали такі вчені як Малиновський В.Я., Надьон О.В. , Дегтяр О.А., Гришина Н.В., Бритько А.М., Рунова Н.О. та ін.

Отже, розуміння процесів управління та організації державної служби є важливою складовою підвищення ефективності функціонування державних

установ. Відповідно, розвиток компетентностей у сфері управління та організації роботи державних службовців забезпечить прозорість, відкритість та відповідальність у діяльності державних органів, що в свою чергу сприятиме розвитку країни. Це і визначає актуальність даного дослідження.

Мета і завдання дослідження. *Метою бакалаврської роботи є обґрунтування теоретичних засад та прикладних положень вступу на державну службу в Україні.*

Згідно поставленої мети сформовано наступні *завдання* бакалаврської роботи:

- визначити сутність державної служби як об'єкту управління;
- розглянути організаційно-управлінські аспекти вступу на державну службу;
- провести аналіз нормативно-правового регулювання питань державної служби в Україні;
- здійснити оцінку особливостей вступу на державну службу в Україні та світі;
- визначити напрями удосконалення кадрового забезпечення державної служби;
- запропонувати шляхи впровадження інновацій у державній службі.

Об'єктом дослідження є державна служба в Україні.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні, організаційні та прикладні аспекти вступу на державну службу.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є діалектичний підхід до вивчення і розкриття державної служби. В процесі дослідження використано: історичний метод, метод абстрагування – для виявлення економічної сутності державної служби; методи групування і порівняння – для аналізу та систематизації інформації про різні аспекти державної служби ; табличні та графічні методи – для оцінки стану державної служби.

Інформаційну основу дослідження становлять законодавчі акти України, документи нормативного і методичного характеру Національного банку України, що стосуються досліджуваної проблеми, фінансова звітність українських банків, наукові праці з теорії банківської справи, наукові дослідження у фахових економічних виданнях, матеріали періодичних видань з питань формування вступ на державну службу.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці основних напрямів і конкретних рекомендацій з удосконалення управлінських і організаційних аспектів вступу на державну службу.

Структура і обсяг роботи. Бакалаврська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний текст роботи викладено на 56 сторінках, у тому числі робота містить 10 таблиці, 11 рисунок та 37 використаних джерела.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ

1.1. Державна служба як об'єкт управління

Державна служба є ключовим елементом управління в сучасному суспільстві, забезпечуючи функціонування держави та задоволення потреб громадян. Ефективне управління державною службою передбачає оптимізацію ресурсів, удосконалення процесів та надання високоякісних послуг. Ключовими аспектами управління є професійна підготовка кадрів, впровадження сучасних технологій та постійне вдосконалення законодавства.

Відповідно до Закону України "Про державну службу" (№ 4050-VI), який набуває чинності з 1 січня 2016 року, державна служба визначається як професійна діяльність державних службовців, що включає підготовку пропозицій щодо формування державної політики, забезпечення її реалізації та надання адміністративних послуг [5, с. 92].

Згідно з ч. 1 ст. 1 проекту Закону про державну службу (законопроект № 2490), державна служба визначається як публічна, професійна та політично неупереджена діяльність щодо практичного виконання завдань і функцій держави. Це означає, що участь у формуванні та реалізації державної політики, надання державних послуг та інші функції виконуються лише державними службовцями, які обіймають адміністративні посади [30].

Державна служба є об'єктом управління, що одночасно включає професійну службову діяльність та систему правових, соціальних та організаційних інститутів. Її можна розглядати як міжгалузевий інститут, що базується на нормах конституційного, фінансового, трудового та адміністративного права. Управління державною службою повинно ґрунтуватися на строгому дотриманні законів і супроводжуватися постійною роботою над удосконаленням законодавства та його виконанням.

Державна служба може бути розглянута як система юридично регламентованих державно-службових відносин, яка забезпечує практичну реалізацію посадових повноважень службовців та компетенцію відповідних органів. Цей інститут включає в себе такі елементи, як правовий статус (права та обов'язки), заборони, обмеження, заохочення та відповідальність державних службовців, а також порядок виникнення, проходження та припинення відносин державної служби.

У табл. 1.1 наведено трактування сутності державної служби вітчизняними науковцями.

Таблиця 1.1

Трактування сутності державної служби вітчизняними науковцями

Автор	Визначення
Брицько А. М. [9, с. 92].	як комплексний правовий інститут, який включає норми різних галузей права, і складається з низки підінститутів: організаційного характеру
Дегтяр О. А.[14]	це система нормативних актів, в яких урегульовані державно-службові відносини
Надьон О. В. [26].	державний правовий, соціальний, культурний, організаційний, економічний інститут, який здійснює в межах своєї компетенції реалізацію цілей та функцій органів державної влади через ефективну систему кадрового забезпечення

Примітка. Складено автором за даними [5, 9, 11].

Державна служба як об'єкт управління включає в себе широкий спектр аспектів, що охоплюють набір, підготовку, розвиток та контроль за діяльністю державних службовців. Розглянемо ці аспекти детальніше (рис. 1.1).

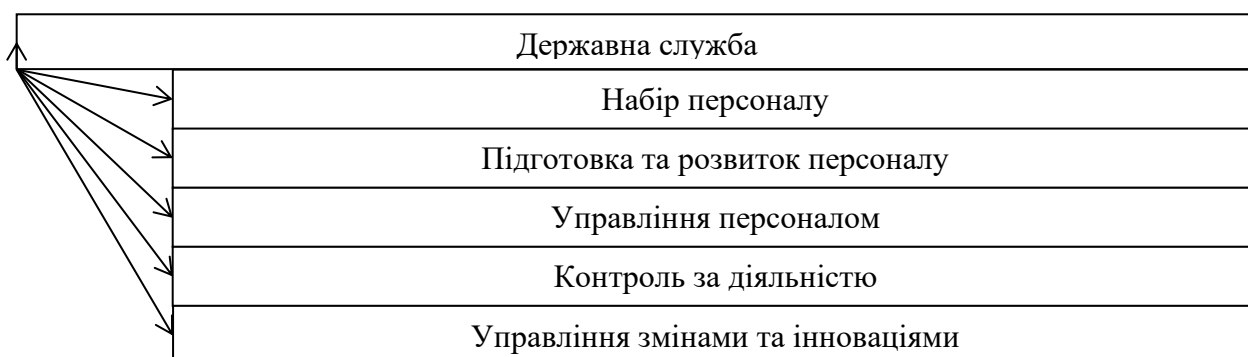


Рис. 1.1. Аспекти державної служби як об'єкту управління

Примітка. Складено автором за даними [35].

1. **Набір персоналу.** Це процес відбору кандидатів на посади в державному апараті. Включає в себе оголошення вакансій, проведення конкурсних відборів, оцінку кваліфікацій та компетенцій кандидатів.

2. **Підготовка та розвиток персоналу.** Після прийняття на роботу, державні службовці проходять навчання та підготовку з метою ознайомлення з правилами та процедурами роботи в державній службі. Крім того, проводяться тренінги та семінари для підвищення кваліфікації та розвитку професійних навичок.

3. **Управління персоналом.** Цей аспект включає в себе розподіл обов'язків та відповідальності між працівниками, організацію робочого часу, а також моніторинг та оцінку результатів роботи.

4. **Контроль за діяльністю.** Це система моніторингу та контролю за виконанням службових обов'язків, дотриманням законодавства та внутрішніх правил служби. Включає в себе проведення аудитів, інспекцій та інших форм контролю.

5. **Управління змінами та інноваціями.** З огляду на постійні зміни в суспільстві та технологіях, державна служба повинна бути гнучкою та готовою до впровадження нових ідей та підходів у свою діяльність [35, с. 44].

З соціальної точки зору, термін «служба» має декілька значень: робота, місце роботи, суспільна діяльність людини або організація, відомство або ж інтелектуальна, психічна, вольова напруга людини. З'ясування соціальної природи державної служби є важливою умовою пізнання її змісту та особливостей, визначення її ролі та місця у системі соціальних інститутів суспільства та держави взагалі.

Стан розвитку державної служби в Україні є складним і включає як позитивні, так і виклики, з якими стикається цей сектор. Позитивними аспектами є запровадження системи конкурсного відбору та професійного навчання для державних службовців, що сприяє підвищенню якості кадрів та ефективності роботи урядових структур. Однак, викликами є недостатня прозорість та непередбачуваність в управлінні, корупційні ризики, а також

нестабільність у політичному середовищі, що може впливати на надання послуг та розвиток державних інститутів.

Розвиток державної служби в Україні можна розглядати у кілька етапів. Перший етап - період після отримання незалежності в 1991 році, коли виникла потреба у впровадженні нової системи державного управління та створення ефективного апарату державної влади. Другий етап - період реформ в 2000-2010 роках, коли було прийнято законодавство щодо державної служби та розпочато процес професійного відбору та підготовки кадрів. Третій етап - сучасний період, характеризується наголосом на прозорості, конкурентоспроможності та високих стандартах державної служби, а також викликами у забезпеченні незалежності та ефективності управління. Четвертий етап - майбутні перспективи, включаючи подальшу модернізацію та розвиток системи державної служби відповідно до європейських стандартів та вимог глобальних трендів у сфері управління.

Державна служба, у широкому розумінні, є соціальним інститутом, який включає такі аспекти:

1. Стійка форма організації діяльності осіб, що працюють у державній службі.
2. Особливий вид соціальної діяльності, спрямований на виконання функцій держави, захист прав та свобод громадян і створення сприятливих соціальних умов для них.
3. Інструменти для формування та підвищення соціального статусу державних посадовців.
4. Носій культури, традицій, моралі та духовності суспільства.
5. Суспільні відносини, що виникають у процесі забезпечення зв'язку між державою та громадянським суспільством.
6. Функція особливої категорії людей - державних службовців.

Державна служба як механізм державного управління має такі особливості, характерні їй як соціальному інституту:

1. Соціальний характер, оскільки вона представляє собою соціальну сферу професійної діяльності для особливої групи суспільства - державних службовців.
2. Соціальну орієнтованість, що виражається в пріоритеті здійснення соціальних (сервісних) функцій.
3. Соціальну природу як особливу соціальну групу державних службовців.
4. Служіння посадовців соціуму - суспільству, яке утримує інститут державної служби за рахунок своїх податків [8, с. 39].

Управління державною службою включає суб'єктів, таких як державні органи, їх структурні підрозділи та посадові особи, які мають повноваження управляти цією системою. Їхні обов'язки включають планування, забезпечення, реалізацію, контроль та розвиток державної служби. Хоча всі гілки влади (виконавча, законодавча, судова) можуть бути вважані суб'єктами управління державною службою в широкому розумінні, основна відповідальність за це покладається на виконавчу гілку, зокрема на спеціалізовані установи зі спеціальним статусом [34, с. 138].

Загальне управління державною службою в Україні здійснює Президент, призначаючи та звільняючи Голову, першого заступника та заступника Національного агентства України з питань державної служби (Нацдержслужби України) згідно з Положенням про Національне агентство України з питань державної служби. При цьому Президент призначає цих посадових осіб за рекомендацією Прем'єр-міністра України.

Згідно зі ст. 7 Закону України "Про державну службу", державне управління у сфері державної служби здійснюється спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади з питань державної служби. В Україні таким органом є Національне агентство України з питань державної служби (Нацдержслужба України), що належить до центральних органів виконавчої влади.

Державна служба має декілька особливостей, які визначають її роль і функції в системі державного управління:

1. Професіоналізм. Державні службовці повинні мати високий рівень кваліфікації та професіоналізму в своїй діяльності.
2. Законність і об'єктивність. Виконання державною службою своїх функцій повинно ґрунтуватися на законності, об'єктивності та прозорості.
3. Служіння громадянам і державі. Основна мета державної служби полягає в забезпеченні інтересів громадян та ефективному функціонуванні держави.
4. Стабільність і довго строковість. Державна служба має бути стабільною та спрямованою на досягнення довгострокових цілей розвитку держави.
5. Відповідальність. Державні службовці несуть відповідальність за свою діяльність перед громадянами та державою.
6. Ефективність і інновації. Державна служба повинна забезпечувати ефективне виконання своїх завдань та впроваджувати інноваційні підходи для покращення якості державного управління.
7. Незалежність і професійна автономія. Державні службовці повинні мати можливість працювати незалежно від політичних впливів та мати професійну автономію в прийнятті рішень.
8. Розвиток кадрового потенціалу. Для забезпечення ефективності та інновацій в державній службі необхідний постійний розвиток кадрового потенціалу та підтримка високих стандартів професіоналізму.

Отже, державна служба є ключовим об'єктом управління в будь-якій країні. Її ефективна робота визначає стабільність та ефективність функціонування держави. Основна мета державної служби полягає у забезпеченні виконання законів, здійсненні публічної політики та задоволенні потреб громадян. Постійне удосконалення системи державного управління є важливою умовою для розвитку суспільства.

1.2. Організаційно-управлінські аспекти вступу на державну службу

Організаційно-управлінські аспекти вступу на державну службу включають процес конкурсного відбору, проведення спеціалізованих тестів та інтерв'ю, а також оцінку кваліфікацій та компетенцій кандидатів. Дотримання прозорих і справедливих процедур у відборі сприяє формуванню кадрового потенціалу, що відповідає вимогам сучасного державного управління. Ефективний відбір та набір кваліфікованих працівників є ключовим для забезпечення ефективності та ефективності державного апарату.

Відповідно до ст. 19 Закону України «Про державну службу», право на державну службу мають повнолітні громадяни України, які вільно володіють державною мовою та мають ступінь вищої освіти не нижче: магістра - для посад категорій «А» і «Б»; бакалавра, молодшого бакалавра - для посад категорії «В».

На державну службу не може вступити особа, яка:

- досягла шістдесяти п'ятирічного віку;
- в установленому законом порядку визнана недієздатною або дієздатність якої обмежена;
- має судимість за вчинення умисного злочину, якщо така судимість не погашена або не знята в установленому законом порядку;
- відповідно до рішення суду позбавлена права займатися діяльністю, пов'язаною з виконанням функцій держави, або займати відповідні посади;
- піддавалася адміністративному стягненню за корупційне або пов'язане з корупцією правопорушення протягом трьох років з дня набрання відповідним рішенням суду законної сили;
- має громадянство іншої держави;
- не пройшла спеціальну перевірку або не надала згоду на її проведення;
- підпадає під заборону, встановлену Законом України «Про

очищення влади».

Вступ на державну службу здійснюється шляхом призначення громадянина України на посаду державної служби за результатами конкурсу. Цей конкурс спрямований на добір осіб, які здатні професійно виконувати посадові обов'язки, і проводиться відповідно до Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, що затверджується Кабінетом Міністрів України.

Проведення конкурсу здійснюється з урахуванням рівня професійної компетентності, особистих якостей і досягнень кандидатів на зайняття вакантної посади. Інформація про вакантну посаду державної служби оприлюднюється на офіційних веб-сайтах державного органу, в якому проводиться конкурс, та центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби [13, с. 77].

В оголошенні про проведення конкурсу зазначаються наступні важливі відомості:

1. Найменування і місцезнаходження державного органу, який оголошує конкурс.
2. Назва посади, на яку проводиться конкурс.
3. Посадові обов'язки, які входять до компетенції цієї посади.
4. Умови оплати праці, які встановлені для цієї посади.
5. Вимоги до професійної компетентності кандидата на посаду, включаючи освіту, досвід роботи та інші необхідні кваліфікації.
6. Інформація щодо строковості чи безстроковості призначення на посаду.
7. Вичерпний перелік документів, необхідних для участі в конкурсі, та строки їх подання.
8. Дата і місце проведення конкурсу.
9. Контактна інформація особи, яка надає додаткову інформацію з питань проведення конкурсу, включаючи прізвище, номер телефону та адресу

електронної пошти.

Особа, яка бажає взяти участь у конкурсі, повинна подати до конкурсної комісії такі документи:

1. Копія паспорта громадянина України: це основний ідентифікаційний документ, що підтверджує громадянство та особисті дані кандидата

2. Письмова заява про участь у конкурсі з вказанням мотивів щодо зайняття посади державної служби, де додається резюме у довільній формі: це дозволяє ознайомити конкурсну комісію з мотивами кандидата та його професійним досвідом.

3. Письмова заява, де заявник повідомляє про неприпустимість застосування до нього заборон, передбачених Законом України "Про очищення влади", та надає згоду на перевірку та оприлюднення відомостей про себе відповідно до цього Закону: це важливий елемент для забезпечення прозорості та дотримання законодавства.

4. Копія документа (документів) про освіту: це дозволяє перевірити наявність необхідної освіти для відповідної посади.

5. Посвідчення атестації, яке підтверджує вільне володіння державною мовою: це важливо для роботи в державних установах, де використовується державна мова.

6. Заповнена особова картка встановленого зразка: це стандартизований документ, що містить основні особисті дані кандидата.

7. У разі проведення закритого конкурсу - інші документи, які підтверджують відповідність умовам конкурсу: це можуть бути додаткові документи, які необхідні для специфічних умов конкурсу.

8. Декларація особи, яка уповноважена на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, за минулий рік: це важливий документ для перевірки декларованого доходу та майнового стану кандидата.

Організаційні аспекти вступу на державну службу включають в себе ряд процесів та процедур, які регулюють набір та прийом кандидатів на посади в

державному апараті (рис. 1.2).

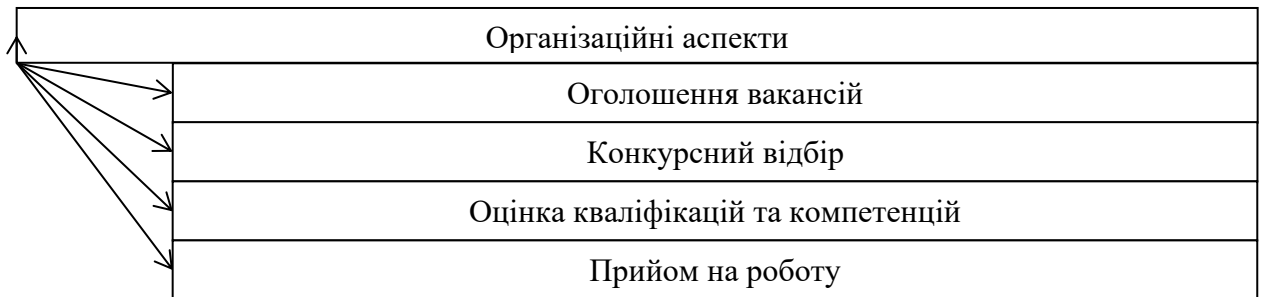


Рис. 1.2. Організаційні аспекти вступу на державну службу
Примітка. Складено автором за даними [8].

1. Оголошення вакансій. Державні службові органи публікують оголошення про вакансії, які відповідають потребам адміністративного апарату. Ці оголошення містять інформацію про умови вступу, необхідні кваліфікації та інші вимоги.

2. Конкурсний відбір. Процес відбору кандидатів на посади відбувається через конкурсний відбір, де кандидатам необхідно пройти ряд етапів, таких як письмові та практичні тести, інтерв'ю тощо.

3. Оцінка кваліфікацій та компетенцій. Кандидати піддаються оцінці їхніх кваліфікацій, професійних навичок та компетенцій, які відповідають вимогам для виконання конкретних обов'язків на посаді.

4. Прийом на роботу. Після успішного проходження всіх етапів конкурсного відбору та отримання позитивного рішення, кандидат приймається на роботу на відповідну посаду в державному апараті [5, с. 92].

Управлінські аспекти вступу на державну службу включають в себе різні аспекти керування та управління процесом набору та прийому кандидатів на посади в державному апараті. Основні з них:

1. Стратегічне планування кадрового потенціалу. Для забезпечення ефективності державного апарату важливо мати стратегічний план щодо потреб у персоналі. Це включає визначення необхідних професійних кваліфікацій та компетенцій, які вимагаються на різних посадах.

2. Розробка профілю посади. Кожна посада в державному апараті повинна мати чіткий профіль, включаючи опис обов'язків, необхідні

кваліфікації, навички та компетенції, а також особисті якості, які важливі для успішного виконання посадових обов'язків.

3. Організація конкурсного відбору. Управлінський аспект включає розробку та організацію процедур конкурсного відбору, включаючи підготовку конкурсних оголошень, проведення тестувань та інтерв'ю, а також оцінку результатів.

4. Підтримка професійного розвитку. Після вступу на роботу на державну службу важливо забезпечити можливості для подальшого професійного розвитку і навчання персоналу. Це може включати участь у тренінгах, семінарах, курсах або отримання додаткової освіти.

5. Оцінка результатів та підвищення ефективності. Постійна оцінка результатів роботи нових співробітників, їх адаптація та підтримка у професійному зростанні допомагає підвищити ефективність державної служби в цілому.

Основи організації державної служби в Україні включають ряд ключових аспектів:

1. Правове забезпечення. Державна служба базується на законодавчих актах, які визначають її структуру, функції, права та обов'язки службовців, а також процедури набору, оцінки та кадрової політики.

2. Принципи державної служби. В основу організації державної служби покладено принципи законності, дотримання конституційних прав і свобод громадян, прозорості та відкритості в діяльності органів влади.

3. Структура та організація. Державна служба має чітко визначену ієрархічну структуру, яка включає різні рівні влади (центральну, регіональну, місцеву) та органи виконавчої, представницької та судової влади.

4. Професійні стандарти. У державній службі встановлюються професійні стандарти, які регламентують кваліфікаційні вимоги, права та обов'язки службовців, а також механізми їх оцінки та підвищення кваліфікації.

5. Система управління персоналом. Організація державної служби передбачає наявність ефективної системи управління персоналом, яка включає

процеси набору, розвитку, мотивації, оцінки та розвитку кадрів.

Принципи державної служби – це основоположні ідеї, положення та настанови, які відображають об’єктивні закономірності та обґрунтовані напрями реалізації компетенції, функцій та завдань органів державної влади, а також повноважень та обов’язків державних службовців, що працюють у системі державних органів. Відсутність правових принципів державної служби може призвести до появи в ній елементів бюрократизму, неорганізованості, беззаконня та несправедливості [27, с. 303].

Принципи є суб’єктивним поняттям, де важливе не лише сама закономірність і взаємозв’язок, але й наше розуміння цих закономірностей. Основним завданням визначення принципів є забезпечення правового регулювання та функціонування державної служби на основі прозорості, справедливості та ефективності.

Охарактеризуємо основні принципи державної служби (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Принципи державної служби

Примітка. Складено автором за даними [27].

1. Законність. Цей принцип передбачає, що діяльність державних службовців має ґрунтуватися на чіткому виконанні законодавства та інших нормативно-правових актів. Вони повинні дотримуватися всіх вимог законів та правил, які регулюють їхню діяльність, включаючи правила етики та професійної поведінки. Законність гарантує відповідність управлінських рішень та дій державних службовців нормам та принципам правової системи країни.

2. Демократизм. Цей принцип підкреслює важливість відкритості, прозорості та взаємодії з громадськістю у діяльності державних органів. Державні службовці повинні діяти на основі участі громадськості у процесі

прийняття рішень, розглядати публічні інтереси та враховувати погляди громадян у своїй роботі. Демократичність державної служби сприяє підвищенню довіри громадян до державних інститутів та забезпечує більш ефективне вирішення суспільних проблем.

3. Професіоналізм. Цей принцип передбачає, що державні службовці мають мати високий рівень компетенції, професійних знань та навичок для ефективного виконання своїх обов'язків. Вони повинні діяти професійно, відповідально та ефективно, забезпечуючи високий рівень якості державних послуг та прийняття обґрунтованих та компетентних управлінських рішень. Професіоналізм допомагає збільшити ефективність та результативність державної служби, що в свою чергу сприяє зростанню довіри громадськості до державних інститутів [27, с. 303].

Професійні стандарти державної служби визначають вимоги до компетентності, поведінки та етики державних службовців. Ці стандарти включають в себе:

1. Компетентність та знання. Державні службовці повинні мати необхідні знання, навички та кваліфікацію для виконання своїх обов'язків на високому рівні. Це включає знання законодавства, вміння аналізувати інформацію, приймати обґрунтовані рішення та вміння ефективно комунікувати.

2. Етика та професійна поведінка. Професійні стандарти встановлюють правила етичної поведінки, які включають чесність, інтегритет, відкритість, конфіденційність та повагу до прав та свобод інших осіб.

3. Відповідальність та обов'язки. Державні службовці зобов'язані виконувати свої обов'язки з відповідальністю та відповідно до закону. Вони повинні дотримуватися встановлених процедур та правил, діяти в інтересах громадян та країни, а також забезпечувати прозорість та відкритість у своїй роботі.

4. Професійний розвиток. Стандарти також передбачають постійне самовдосконалення та професійний розвиток державних службовців. Це

включає участь у навчанні, тренінгах, семінарах та інших заходах, спрямованих на підвищення їхніх професійних компетенцій та знань.

Отже, організаційно-управлінські аспекти вступу на державну службу визначаються системою конкурсного відбору, яка забезпечує об'єктивність та прозорість процесу. Правильна оцінка кваліфікацій та компетенцій кандидатів допомагає формувати ефективний державний апарат, готовий виконувати свої функції відповідно до вимог сучасного суспільства. Ефективне введення та вдосконалення процедур відбору сприяє підвищенню професіоналізму та ефективності державних службовців.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ФУНКЦІОНУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ

2.1. Нормативно-правове регулювання питань державної служби в Україні

Нормативно-правове регулювання питань державної служби в Україні базується на Конституції України, Законі «Про державну службу», та інших нормативних актах, які визначають правові засади та процедури вступу на державну службу. Основними принципами, що визначають умови вступу на державну службу, є прозорість, конкурентність та об'єктивність.

Перш за все, Конституція України гарантує рівні умови доступу до державної служби для всіх громадян без будь-якої дискримінації за ознаками раси, кольору шкіри, політичних поглядів, релігії, соціального походження тощо. Закон "Про державну службу" визначає процедуру вступу, вимоги до кандидатів, порядок конкурсних відборів та оцінки їхніх компетенцій [30].

Державна служба має бути відкритою та прозорою для громадян, що відображається в обов'язковій публікації вакансій, критеріїв відбору, а також результатів конкурсів. Правове регулювання також передбачає дотримання принципу об'єктивності та забезпечення чесного та справедливому конкурсу, що гарантує вибір кандидатів на державну службу на основі їхніх здібностей та професійних якостей.

Усі ці принципи спрямовані на забезпечення ефективності та професіоналізму державної служби, що є важливою складовою розвитку держави та забезпечення інтересів громадян.

Нормативно-правове регулювання державної служби охоплює систему законів, нормативних актів та правових принципів, що визначають правові статуси, обов'язки, права та відповідальність державних службовців. Його сутність полягає у створенні законодавчої бази для організації та функціонування державної служби, забезпеченні її ефективності, прозорості

та відповідності принципам законності, демократії, професіоналізму та відкритості. Нормативно-правове регулювання визначає правила набору персоналу, його кваліфікаційні вимоги, процедури оцінки діяльності та стимулювання працівників, а також механізми контролю за дотриманням законності та етичних стандартів у діяльності державних службовців.

Закони займають провідне місце серед усіх нормативно-правових актів, що регулюють державну службу. Вони мають найвищу юридичну силу і містять первинні правові норми країни. У відповідних законах закріплені цілі, завдання, функції та принципи організації та функціонування державної служби.

Закони є правовими актами первинного характеру і мають надважливу позицію у нормативно-правовому забезпеченні державної служби. Вони є основою для всіх інших підзаконних нормативно-правових актів, які не повинні суперечити законам і Конституції, а також мають правовий вплив у межах дії положень закону на відповідні відносини у сфері державної служби [12, с. 97].

Таким чином, усі підзаконні нормативно-правові акти в сфері державної служби можна поділити на чотири основні групи: загальні, місцеві, відомчі та локальні або внутрішньо-організаційні (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Різновиди підзаконних нормативно-правових актів в сфері державної служби

Примітка. Складено автором за даними [12].

1. Загальні підзаконні акти. Це акти, які мають загальну дію та застосовуються до всіх державних службовців незалежно від їх місця роботи чи відомчої приналежності. Загальні акти включають розпорядження та

постанови Кабінету Міністрів України, нормативні акти Президента України, а також акти центральних органів виконавчої влади, що стосуються організації державної служби.

2. Місцеві підзаконні акти. Це акти, які видаються органами місцевого самоврядування (радами міст, сіл, областей тощо) та мають обмежений регіональний або місцевий характер. Вони регулюють питання державної служби на рівні конкретних територіальних громад.

3. Відомчі підзаконні акти. Ці акти видаються міністерствами, іншими центральними органами виконавчої влади та їхніми територіальними органами. Вони стосуються специфічних аспектів державної служби, що відносяться до конкретного галузевого або функціонального напрямку.

4. Локальні або внутрішньо-організаційні підзаконні акти. Ці акти створюються органами внутрішньої організації (наприклад, міністерствами, відомствами, установами) і встановлюють внутрішні порядки, процедури та правила діяльності в межах конкретного державного органу чи установи. Вони визначають внутрішню організацію роботи та взаємовідносини між працівниками в межах конкретного органу державної служби.

Основні засади правового регулювання державної служби включають:

1. Конституційні засади. Це основоположні принципи, закріплені у Конституції країни, які визначають організацію та функціонування державної служби, права та обов'язки державних службовців, гарантії їхніх прав та свобод.

2. Законність. Принцип, що вимагає від усіх нормативно-правових актів у сфері державної служби відповідності законам, включаючи Конституцію та відповідні закони, що регулюють діяльність державних службовців.

3. Професіоналізм і кваліфікація. Засада, що визначає необхідність належного рівня кваліфікації, професійної підготовки та відповідності кваліфікаційним вимогам для зайняття посад державної служби.

4. Доступність і прозорість. Забезпечення доступності інформації про умови вступу на державну службу, критерії відбору, вимоги до кандидатів, процедури конкурсу тощо, а також прозорість процесів прийняття рішень і управління в державній службі.

5. Захист прав та свобод державних службовців. Гарантії щодо захисту прав та свобод державних службовців, включаючи право на професійний розвиток, відсутність дискримінації, забезпечення безпеки праці тощо.

6. Ефективність та відповідальність. Принципи, що ставлять перед державною службою завдання досягнення ефективності у виконанні функцій та завдань, а також встановлюють відповідальність за неефективну роботу чи порушення законодавства.

Сучасні відносини у сфері державної служби регулюються такими законодавчими та нормативно-правовими актами (рис. 2.2).

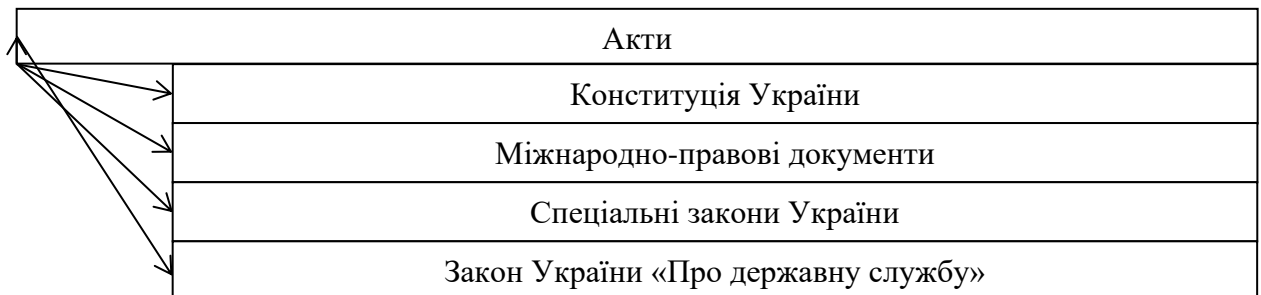


Рис. 2.2. Нормативно-правові акти сфері державної служби

Примітка. Складено автором за даними [7].

Конституція України визначає основні принципи функціонування інституту державної служби, забезпечуючи соціальний баланс і виражаючи соціальні інтереси. Вона створює конституційно-правовий інститут державної служби та визначає юридичні основи законодавчого регулювання державно-службових повноважень.

Міжнародно-правові документи також мають важливе значення для регулювання державної служби. Загальна декларація прав людини, міжнародний пакт про громадянські і політичні права, а також інші

міжнародні документи встановлюють принципи рівного доступу до державної служби та управління.

Спеціальні закони України, такі як Закони про місцеві державні адміністрації, прокуратуру, Збройні Сили, запобігання та протидію корупції, регулюють конкретні аспекти державно-службових відносин та забезпечують дотримання законності та прав громадян.

У табл. 2.1 охарактеризуємо основні спеціальні закони у сфері державної служби.

Таблиця 2.1

Особливості вступу на державу службу в Україні, США та країнах Європи

Закон	Мета	Значення
Закон України «Про державну службу»	Визначає організаційні та функціональні аспекти діяльності місцевих державних адміністрацій, регулює їхні повноваження та взаємовідносини з іншими органами влади на місцевому рівні	Створює основи для ефективного управління на місцевому рівні, забезпечуючи координацію дій органів влади та виконавчих органів у вирішенні проблем територіальних громад.
Закон про запобігання та протидію корупції	Визначає правові засади діяльності прокуратури як незалежного органу державної влади, встановлює її завдання та функції у забезпеченні законності та правопорядку.	Гарантує незалежність прокуратури від інших гілок влади та забезпечує її роль у захисті прав і свобод громадян, викритті та притягненні до відповідальності осіб, які порушують закон
Закон про прокуратуру України	Регулює організацію, функціонування та використання Збройних Сил України, встановлює їхні завдання, повноваження та структуру	Забезпечує безпеку та обороноздатність держави, визначає основи професійного розвитку військовослужбовців та їх соціальні гарантії.
Закон про запобігання та протидію корупції	Визначає механізми запобігання та протидії корупції у всіх сферах державного управління та громадського життя	Створює правову базу для боротьби з корупцією, забезпечує прозорість та відкритість у владних структурах, сприяє підвищенню довіри громадськості до державних інституцій.

Примітка. Власна розробка автора

Закон України «Про державну службу» є основним законодавчим актом, який визначає загальні засади діяльності державної служби, статус державних службовців та механізми їхньої діяльності. Цей закон змінюється та доповнюється відповідно до змін в суспільстві та державі.

Матеріальні та процесуальні норми права впроваджують правову регламентацію діяльності державних службовців. Матеріальні норми визначають статутні положення, поняття державної служби та посадової особи, принципи державної служби, правовий статус державного службовця (права, обов'язки, пільги, обмеження, гарантії), умови заміщення посад, атестацію, контроль і нагляд. Процесуальні норми визначають порядок вступу на державну службу, переміщення службовця, проходження служби, атестацію, дисциплінарне провадження, звільнення. Разом вони встановлюють порядок дій, забороняють деякі дії, надають можливість вибору та дії на розсуд державним службовцям [3, с. 39].

Одним із важливих органів регулювання вступу і оцінювання державних робітників в Україні є Національне агентство України з питань державної служби. Місія Національного агентства державної служби (НАДС) полягає в забезпеченні розвитку професійної, ефективної та стабільної державної служби, яка діє без політичних упереджень і відповідає принципам належного управління, стандартам кращої практики та міжнародним стандартам, зокрема стандартам країн-членів Європейського Союзу.

У своїй діяльності НАДС керується принципами верховенства права, захисту прав і свобод людини і громадянина, додержання законності, відкритості та прозорості, а також відповідальності перед громадянами і державою.

Отже, нормативно-правове регулювання питань державної служби в Україні є важливим інструментом для забезпечення ефективності та професіоналізму державного апарату. Воно базується на Конституції України, Законі «Про державну службу» та інших нормативних актах, які визначають правові засади та процедури вступу на державну службу. Це регулювання

спрямоване на забезпечення прозорості, конкурентності та об'єктивності у відборі кандидатів, що є важливим для створення ефективного та професійного державного управління. Крім того, відповідне правове середовище дозволяє забезпечувати високий стандарт якості державної служби та відповідність її діяльності вимогам сучасного громадянського суспільства.

2.2. Оцінка особливостей вступу на державну службу в Україні та світі

Особливості вступу на державну службу в Україні та світі відображають різноманітні аспекти, включаючи вимоги до кандидатів, процес конкурсного відбору та правові засади регулювання цих питань. В Україні вступ на державну службу базується на принципах відкритості та конкуренції, де кандидати проходять конкурсний відбір за зазначеними критеріями. До особливостей входить вимога до освіти, досвіду роботи та знання мови, а також здійснення перевірки на відсутність конфлікту інтересів.

У світі, зокрема в країнах з розвиненою системою державної служби, вступ також може передбачати певний рівень освіти та професійного досвіду, але додатково враховувати різні аспекти, такі як культурні та мовні особливості, рівень корупції та етичні норми. В цілому, вступ на державну службу є складним процесом, який вимагає від кандидатів відповідності визначеним критеріям та дотримання встановлених правил та процедур, що сприяє формуванню ефективного та професійного державного апарату.

Республіка Казахстан є найбільшою державою Центральної Азії, що здобула незалежність у 1991 році, так само, як і Україна. Після проголошення незалежності у Казахстані розпочалося формування нової політичної системи, з основною рисою - сильною президентською владою, що визнавала принципи демократії та повагу до основних прав і свобод людини. Зараз важливо

подивитися, як змінилася система державного управління та публічної служби в Республіці Казахстан за 20 років.

У Казахстані вважається, що сформувалася досить ефективна модель державної служби, основу якої створила Стратегія розвитку Казахстану 2030. Ця стратегія визначила пріоритет створення професійної держави, ураховуючи дві головні проблеми "нового державного управління" у розвинутих країнах: протиріччя між неринковою природою державної служби та спробами її реорганізації на ринковій основі, а також послаблення легітимності та падіння престижу державної служби, що призвело до відтоку кваліфікованих кадрів з державного сектору [2, с. 277].

Розвиток публічної служби в Грузії має свої унікальні особливості, які можуть бути корисними для України. Важливо відзначити, що Грузія, відмінно від Республіки Казахстан та України, є невеликою територіальною державою, але з власним особливим менталітетом, який вплинув на характер проведених реформ. Особливий акцент у реформах Грузії був зроблений на боротьбі з корупцією, що віддзеркалилося на решті державних справ та напрямках правового регулювання.

Особливий досвід розвитку публічної служби в Сінгапурі заслуговує на увагу через його вражаючі адміністративні реформи, які почалися ще з 1960-х років. Процеси реформування цивільної служби у Сінгапурі включають різноманітність напрямків, починаючи від рівня заробітної плати міністрів та високопосадовців, який був прирівняний до плати кваліфікованих корпоративних фахівців. Важливим етапом стало запровадження програми Державної служби XXI століття, спрямованої на підвищення кваліфікації адміністрації та підвищення ефективності та продуктивності.

Окрім цього, в Сінгапурі проводились реформи, спрямовані на бюджетне управління та деволюцію, створення автономних агентств та розвиток клієнт-орієнтованої політики. Уряд та пов'язані з ним організації активно працювали над створенням сильної політико-економічної фундації,

яка б забезпечувала стійкий розвиток країни в умовах глобалізації та регіоналізації.

Звертаючи увагу на порівняння із Гонконгом, де також відбувалися реформи, можна відзначити, що Сінгапур досягав більших успіхів у сферах економічного та адміністративного управління, тоді як Гонконг був більш успішним у соціальному управлінні. це пояснюється різними умовами розвитку громадянського суспільства, відмінністю соціально-політичних філософій та традицій кожної країни.

Державна служба в США поділяється на конкурсну та виключну. Термін "конкурсна" вказує на те, що всі призначення на цю службу здійснюються через конкурсний відбір кандидатів на посади. Це означає, що понад 90% державних службовців пройшли через конкурсну систему. У той час, "виключна" служба вилучена із сфери дії Закону про реформу державної служби і включає посади в таких агентствах, як Агентство з національної безпеки, ЦРУ, ФБР, Держдепартамент, а також представництва США в міжнародних організаціях.

У США існує також система політичних призначень на вищі адміністративні посади, де вибір залежить від заслуг у політичній сфері та періодичної змінюваності керівництва згідно з партійними пристроями. Деякі посади, наприклад керівники урядових програм, радники та особисті секретарі президента, можуть бути призначені без згоди сенату.

Процедура звільнення державного службовця також чітко визначена законодавством. Керівник установи повинен повідомити працівника про зауваження щодо його роботи та чітко визначити критерії оцінювання його праці.

Перехід до системи конкурсного відбору на заміщення посад державної служби відбувався наприкінці XIX та на початку XX століття. У різних країнах цей процес був пов'язаний з внутрішніми політико-правовими процесами. Наприклад, у США в 1871 році Президент У. Грант спробував впровадити британську систему конкурсних іспитів, але це стало можливим лише після

прийняття Закону Пендлтона в 1883 році. Цей закон скасував систему "видобутку", де Президент міг призначати на посади осіб зі свого оточення, і увів нову систему "заслуг", засновану на конкурсних іспитах для набору та заміщення посад.

У Японії система вступних екзаменів на державну службу, введена наприкінці XIX століття, діє без істотних змін до цього часу. У Великобританії відкриті конкурсні іспити для набору на державну службу почали використовуватися з 1870 року, рекомендовані в доповіді Норткота-Тревел'яна в 1854 році [37, с. 352].

У табл. 2.2 порівнюємо особливості вступу на державу службу в Україні, США та країнах Європи.

В більшості країн процедура прийому на роботу пов'язана з характером посади. Особи середньої та вищої ланки, зазвичай, пройшли конкурсну процедуру. Кількісне співвідношення між особами, які пройшли конкурс, і тими, хто був прийнятий за іншими процедурами, різниться в різних країнах. Наприклад, у Франції майже половина державних службовців прийняті за конкурсом.

Напрями діяльності Центру оцінювання кандидатів на зайняття посад державної служби:

1. Взаємодія з органами державної влади. Організація та проведення конкурсів на зайняття посад державної служби. Тестування кандидатів на базі Центру оцінювання. Підготовка та надання результатів оцінювання органам державної влади.

2. Консультативна та інформаційна підтримка. Надання консультацій адміністраторам конкурсів щодо проведення оцінювання кандидатів. Інформування кандидатів про процедури та вимоги до участі в конкурсах.

3. Адміністрування оцінювання кандидатів. Організація та координація процедур оцінювання. Визначення критеріїв та методів оцінки кандидатів. Забезпечення об'єктивності та чесності процесу оцінювання.

4. Навчально-методичне та експертно-аналітичне забезпечення. Розробка методик та інструментів оцінювання кандидатів. Проведення наукових досліджень та аналітичних обґрунтувань у сфері оцінювання. Підготовка рекомендацій щодо вдосконалення процедур та критеріїв оцінювання.

Таблиця 2.2

Особливості вступу на державу службу в Україні, США та країнах Європи

Країна	Україна	США	Європа
Процес відбору	Україна використовує конкурсний відбір, де кандидати проходять тестування та інтерв'ю для отримання посади у державній службі	У США, вступ на державну службу, особливо на високі посади, зазвичай вимагає пройти серію суворих конкурсів, включаючи спеціалізовані тести, інтерв'ю та оцінку компетенцій.	багатьох країнах Європи також існують конкурсні процедури, але іноді використовуються інші методи, такі як оцінка освіти та досвіду.
Критерії відбору	Україна зазвичай оцінює освіту, досвід роботи та знання мови як ключові критерії	У США, крім цих критеріїв, великий акцент робиться на лідерські якості, здатності до розв'язання проблем та аналітичні здібності.	У країнах Європи можуть також враховуватися додаткові фактори, такі як лідерські якості, здатність до співпраці та міжкультурна компетенція.
Професійні стандарти	Україна також працює над удосконаленням професійних стандартів, але їх реалізація може вимагати подальших зусиль.	США існують високі професійні стандарти для державних службовців, які зазвичай вимагають певного рівня освіти та досвіду роботи	У багатьох країнах Європи існують високі професійні стандарти для державних службовців, які вимагають певного рівня освіти та досвіду роботи
Кар'єрні перспективи	Україна також працює над покращенням кар'єрних перспектив у державному секторі, але цей процес може вимагати подальших змін та адаптацій.	У США, кар'єрні можливості у державній службі можуть бути більш широкими та престижними, з більшими можливостями для професійного зростання та розвитку.	У країнах Європи кар'єрні можливості у державній службі можуть бути більш різноманітними та престижними, з більшими можливостями для професійного зростання та розвитку

Примітка. Власна розробка автора

Рішення про оголошення конкурсу на зайняття посади категорії “А” приймає суб’єкт призначення. Рішення про оголошення конкурсу на зайняття посади категорій “Б” і “В” приймає керівник державної служби в державному органі (далі - керівник державної служби).

У разі неможливості проведення окремих етапів оцінювання у зв’язку із тимчасовою непрацездатністю, перебуванням на самоізоляції під медичним наглядом з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2, членів Комісії, конкурсної комісії або адміністраторів Центру оцінювання, зупиненням перевезень пасажирів у міському та міжміському транспорті, іншими встановленими Кабінетом Міністрів України обмеженнями у зв’язку із карантинном, які унеможливають проведення окремих етапів оцінювання, та запровадженням посиленних протиепідемічних заходів на території із значним поширенням гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2, суб’єкт призначення або керівник державної служби має право зупинити проведення конкурсу.

Рішення суб’єкта призначення або керівника державної служби про зупинення та про відновлення проведення конкурсу оформлюється шляхом видання відповідного наказу (розпорядження).

Спеціальний структурний підрозділ НАДС або служба управління персоналом державного органу, в якому проводиться конкурс, не пізніше наступного робочого дня з дня прийняття рішення, передбаченого абзацом третім цього пункту, повідомляє про це кандидатам.

Детальний опис кожного етапу конкурсу на зайняття посади державної служби наведений у табл. 2.3.

Механізми забезпечення прозорості та об’єктивності вступу:

1. Публічність та доступність інформації. Забезпечення доступності усієї необхідної інформації про умови участі в конкурсах на зайняття посад державної служби. Проведення конкурсів у відкритому форматі з публічним оголошенням результатів та обґрунтуванням рішень.

2. Чіткі критерії та процедури оцінювання. Визначення об'єктивних критеріїв відбору кандидатів на посади державної служби. Розробка прозорих процедур проведення оцінювання, включаючи тестування, інтерв'ю та інші етапи.

Таблиця 2.3

Опис кожного етапу конкурсу на зайняття посади державного службовця

Етап	Характеристика
Прийняття рішення про оголошення конкурсу	Суб'єкт призначення або керівник державної служби приймає рішення про необхідність проведення конкурсу на зайняття посади. Визначаються умови та вимоги до кандидатів, процедури конкурсу та критерії оцінки. Розробляється розклад проведення конкурсу та план дій.
Оприлюднення оголошення про проведення конкурсу	Оголошення про конкурс публікується відповідно до встановлених процедур і належного розміщення інформації
Прийняття та розгляд інформації від кандидатів	Кандидати подають необхідні документи та інформацію відповідно до вимог оголошення. Проводиться перевірка поданих документів та оцінка відповідності кандидатів встановленим вимогам
Проведення тестування та визначення результатів	Кандидати проходять тестування з певних предметів або професійних навичок. Результати тестування оцінюються і враховуються при формуванні загального рейтингу кандидатів.
Проведення співбесіди та визначення результатів	Кандидати, які успішно пройшли попередні етапи, проходять співбесіду з членами комісії або конкурсної комісії
Складення загального рейтингу кандидатів	Після завершення всіх етапів конкурсу складається загальний рейтинг кандидатів на основі їхніх результатів на тестах, виконання ситуаційних завдань та в співбесіді
Визначення переможця (переможців) конкурсу	На основі загального рейтингу визначається переможець або переможці конкурсу
Оприлюднення результатів конкурсу	Результати конкурсу оголошуються, інформація про переможців та їхні позиції оприлюднюється відповідно до встановлених процедур

Примітка. Власна розробка автора

3. Незалежність конкурсних комісій. Забезпечення незалежності конкурсних комісій від зовнішнього впливу та тиску. Участь у конкурсних

комісіях представників громадськості та професійних організацій для забезпечення об'єктивності та компетентності рішень.

4. Моніторинг та контроль. Проведення систематичного моніторингу процесу вступу на державну службу з метою виявлення можливих порушень та корекції недоліків. Участь органів громадянського суспільства та міжнародних експертів у контролі за дотриманням прозорості та об'єктивності вступу на державну службу.

5. Апеляційні процедури. Забезпечення можливості подання апеляційних звернень на рішення конкурсних комісій для перегляду та переоцінки результатів оцінювання. Обов'язкове розгляд

Комісія або конкурсна комісія може прийняти рішення про залучення до роботи державних службовців, зокрема з інших державних органів, науковців та експертів у відповідній сфері для проведення оцінки за результатами розв'язання ситуаційних завдань (у разі їх розв'язання) та проведення співбесіди щодо відповідності професійної компетентності кандидата встановленим вимогам.

Залучені до роботи Комісії або конкурсної комісії особи запрошуються адміністратором не пізніше ніж за 48 годин до початку проведення засідання відповідної комісії.

Перед засіданням Комісії або конкурсної комісії залучена до роботи відповідної комісії особа пред'являє паспорт громадянина України або інший документ, який посвідчує особу.

Залученою до роботи Комісії або конкурсної комісії особою проводиться оцінка шляхом виставлення балів (0 - 1 - 2) відповідно до критеріїв, передбачених Порядком, які відображаються у відповідних відомостях та протоколі засідання. Залучена до роботи Комісії або конкурсної комісії особа оцінює лише ті вимоги до кандидатів, щодо оцінки яких її залучено.

Перед обговоренням членами Комісії або конкурсної комісії відповідності професійної компетентності кандидата за кожною окремою

вимогою заслуховується позиція залучених до роботи відповідної комісії осіб з обґрунтуванням виставлених ними балів.

Особливості вступу на державну службу в Україні та світі відображають різницю в підходах та вимогах до кандидатів. Україна спирається на конкурсний принцип, де важливою є освіта, досвід роботи та знання мови. Національна безпека та ефективність державного апарату вважаються ключовими аспектами при відборі кандидатів.

У світі, зокрема в розвинених країнах, вимоги до кандидатів на державну службу можуть бути більш диференційованими. Важливою стає не лише освіта і досвід, але й підтримка професійних стандартів, етичних норм та визначення кар'єрних перспектив у державному секторі.

Загальною тенденцією є посилення вимог до кандидатів на державну службу як у відносно розвинених, так і у розвиваючихся країнах. Крім того, розуміння важливості професіоналізму, ефективного управління та забезпечення громадської довіри є ключовими у формуванні кадрового потенціалу у державному секторі.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ЗА УМОВ РЕФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

3.1. Напрями удосконалення кадрового забезпечення державної служби

До фундаментальних новацій Закону України "Про державну службу" варто віднести розмежування політичних та адміністративних посад, введення інституту державних секретарів міністерств, виведення за межі державної служби працівників патронатних служб та помічників депутатів. Закон встановлює конкурсну процедуру призначення на всі посади державної служби, враховуючи рівень професійної компетентності, особисті якості та досягнення кандидатів.

Також важливими є механізми контролю за діяльністю державних службовців, передбачені Законом. Згідно з ним, результати їхньої службової діяльності регулярно оцінюються для визначення якості виконання завдань, преміювання, кар'єрного росту та потреби у професійному навчанні [6].

Суть кадрового забезпечення в державі полягає в діяльності уповноважених суб'єктів з реалізації кадрової політики держави з метою забезпечення функціонування державного управління соціальними, технічними та біологічними об'єктами. Ця діяльність здійснюється в умовах ринкової економіки з урахуванням демократичних засад побудови нашої держави та з пріоритетним забезпеченням прав, свобод та законних інтересів особи. Для досягнення цих цілей важливо наповнювати організаційні структури системи державного управління відповідними за професією та кваліфікацією кадрами, створювати у них мотивацію до ефективної праці, організовувати їх ефективне використання, а також забезпечувати професійний та соціальний розвиток [11].

Так Стартієнко Г.Д. виявив наступні причини неефективності державної служби в Україні:

1. Недостатня якість та доступність державних послуг для фізичних і юридичних осіб, що призводить до негативного сприйняття системи державної служби та управління в цілому.
2. Високий рівень плинності кадрів у державній службі.
3. Нерівність у оплаті праці між вищим корпусом та державними службовцями V, VI, VII категорій.
4. Недосконала система підготовки та підвищення кваліфікації.
5. Відсутність єдиних стандартів професійної діяльності державних службовців і стратегічного планування діяльності державних органів.
6. Проблема корупції у державній службі через непрозорість системи.
7. Відсутність системи попереднього відбору та недосконала система відбору кадрів у державну службу.
8. Відсутність розмежування посад державних службовців на політичні та адміністративні.
9. Низька інституційна спроможність кадрових служб у забезпеченні держави кваліфікованими кадрами.
10. Відсутність механізму ротації кадрів у державній службі.
11. Недієвість процедур оцінювання діяльності державних службовців і низький їх вплив на підвищення результативності.
12. Недієве використання кадрового резерву та взаємозв'язок між класифікацією посад, виконуваними функціями та оплатою праці.
13. Низький рівень відповідальності за управлінські рішення.
14. Відсутність сталої практики організаційної підтримки для вищого корпусу державної служби.
15. Слабкий контроль інститутами громадянського суспільства над державними функціями [36, с. 147].

Аналізуючи проблеми у формуванні кадрової політики в контексті адміністративної реформи в Україні, було виявлено наступні питання:

1. Недостатня якість послуг через неясний розподіл адміністративних функцій між місцевою владою та органами виконавчої влади на місцевому рівні, а також обмежені бюджетні повноваження, делеговані місцевим громадам щодо надання соціальних послуг (освіта, охорона здоров'я, культура тощо).

2. Недоцільність законодавства, яке дозволяє керівникам управлінь, міськвідділів та відомств без конкурсу приймати на роботу своїх помічників і радників, що призводить до відсутності ефективного контролю за підбором персоналу та сприяє хабарництву під час процесу найму.

3. Надмірна політизація виборних представників місцевих рад, різне комплектування органів місцевого самоврядування, принципи квотування та традиційний принцип лояльності, які призводять до відкритого обслуговування чиновників з бізнес-інтересами, корупції та погіршення кадрового потенціалу. Недостатній професіоналізм, прозорість та соціальна відповідальність в діяльності регіональних та місцевих органів влади загострюють кадрову кризу в органах місцевого самоврядування.

Аналіз проблем кадрової політики в сучасних підприємствах державного сектору України дозволяє визначити основні напрямки та методи вдосконалення системи управління персоналом державної сфери (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Основні напрямки та методи вдосконалення системи управління персоналом державної сфери

Напрямок	Характеристик
Відбір персоналу	забезпечення вибору кваліфікованих фахівців для заповнення вакантних державних посад.
Трудова адаптація	проведення комплексу заходів для швидкого адаптування нових працівників до умов праці, соціального середовища та робочого місця
Планування кар'єри	забезпечення системи кар'єрного росту за визначеною схемою для персоналу.
Трудова мотивація	впровадження системи заходів, що спрямовані на залучення, розвиток та утримання висококваліфікованих кадрів
Підготовка державного службовця	надання необхідних знань та розвиток кадрового потенціалу для ефективної трудової діяльності

Продовження табл. 3.1

Оцінювання кадрів	визначення результатів діяльності державних службовців та порівняння їх з вимогами та еталонам
Формування кадрового резерву	створення групи перспективних фахівців з потенціалом для зайняття важливих посад.

Примітка. Власна розробка автора

Відбір персоналу: забезпечення вибору кваліфікованих фахівців для заповнення вакантних державних посад.

Трудова адаптація: проведення комплексу заходів для швидкого адаптування нових працівників до умов праці, соціального середовища та робочого місця.

Планування кар'єри: забезпечення системи кар'єрного росту за визначеною схемою для персоналу.

Трудова мотивація: впровадження системи заходів, що спрямовані на залучення, розвиток та утримання висококваліфікованих кадрів.

Підготовка державного службовця: надання необхідних знань та розвиток кадрового потенціалу для ефективної трудової діяльності.

Підвищення кваліфікації: забезпечення процесу постійного оновлення знань та розвиток професійних навичок.

Оцінювання кадрів: визначення результатів діяльності державних службовців та порівняння їх з вимогами та еталонами.

Формування кадрового резерву: створення групи перспективних фахівців з потенціалом для зайняття важливих посад.

Тому можна навести такі напрями удосконалення кадрового забезпечення державної служби:

1. Пропонується установити єдину умову для заняття посад державної служби шляхом проведення відкритого конкурсу на всі категорії посад, за винятком визначених законом випадків. Також рекомендується скасувати інститут кадрового резерву, оскільки це ускладнює процедуру вступу та просування по службі. Інформація про вакансії та перелік питань для

перевірки знань кандидатів повинні розміщуватися на офіційному веб-сайті відповідного центрального органу виконавчої влади.

2. Необхідне розмежування політичних та адміністративних функцій і посад в органах виконавчої влади. Це може бути досягнуто обмеженням кількості посад заступників міністра та введенням посади державного секретаря зі статусом вищого державного службовця міністерства.

3. Необхідна деполітизація та департизація державної служби. Рекомендується проведення конкурсного порядку відбору та призначення державних секретарів, щоб гарантувати їхню політичну незаангажованість та захистити від звільнення з політичних мотивів. Також варто ввести додаткові обмеження для державних службовців щодо участі у політичних діяльностях.

4. Потрібно побудувати сучасну систему управління персоналом на державній службі. Це включає посилення ролі суб'єктів управління персоналом для формування ефективної системи управління державною службою. Спеціально уповноважений центральний орган виконавчої влади з питань державної служби повинен подавати пропозиції Кабінетові Міністрів з цієї проблеми.

5. Для забезпечення справедливої системи оплати праці пропонується встановити мінімальний посадовий оклад на рівні не менше ніж два розміри мінімальної заробітної плати, а також визначити розмір посадового окладу державного службовця з урахуванням надбавок за ранг та вислугу років, що не повинен бути меншим ніж 80 відсотків місячної заробітної плати. Ці заходи мають забезпечити прозорість та усунути дискримінацію в оплаті праці державних службовців.

6. Потрібно посилити юридичну (дисциплінарну) відповідальність державних службовців, встановивши чітку систему дисциплінарної відповідальності на основі переліку підстав та порядку накладення стягнень, включаючи матеріальну відповідальність.

7. Для запобігання проявам корупції та конфлікту інтересів пропонується введення дієвих механізмів, що передбачають норми, що попереджають такі прояви у діяльності державних службовців.

Особливістю інституту заохочення державних службовців є те, що більшість нормативних положень передбачено не в чинному Законі "Про державну службу", а в інших законах та підзаконних актах. Всі ці акти взаємопов'язані і кожен окремо регулює важливу частину відносин у сфері заохочення державних службовців як суб'єктів трудового права. Міжнародні акти, ратифіковані Верховною Радою України, також відіграють важливу роль у регулюванні цієї сфери [16, с. 109].

Згідно з чинними нормативно-правовими актами, до державного службовця можуть бути застосовані різні заходи заохочення. Ці заходи часто поділяються на моральні (подяка, почесна грамота), матеріальні (премія, надбавка, цінний подарунок) та морально-матеріальні (нагородження нагрудним знаком із виплатою грошової винагороди). Наприклад, заохочення до державного службовця може бути застосоване за досягнення ним протягом тривалого часу кращих результатів у службовій діяльності, виконання особливо важливих завдань, особистий внесок у забезпечення реалізації державної політики та за виявлену мужність та відвагу під час виконання службових обов'язків.

3.2. Впровадження інновацій у державній службі

Впровадження інновацій у державній службі включає в себе переосмислення процесів та впровадження нових технологій для підвищення ефективності та якості надання послуг громадянам. Це також передбачає створення сприятливого інноваційного середовища, що підтримує творчість та розвиток новаторських ідей серед працівників державних установ. Інноваційний підхід дозволяє державній службі стати більш гнучкою, реактивною до змін та відкритою до впровадження сучасних рішень.

Інновації мають ключове значення для економічного розвитку і процвітання, особливо у сфері бізнесу, де вони часто виникають через "творче руйнування". Однак важливо розглядати доцільність впровадження інновацій у державний сектор, оскільки цей сектор має відмінну структуру та цілі порівняно з приватним сектором. Інновації у державному управлінні можуть сприяти зміні підходів до управління, перетворюючи державу з власника ресурсів у суб'єкт відповідальності перед громадськістю і стимулюючи економічне зростання та розвиток суспільства [21, с. 128].

Справді, в сфері публічного управління важливо мати фахівців, які поєднують в собі відповідальність, професіоналізм і гнучкість. Це означає, що вони повинні бути здатні реагувати на зовнішні виклики, прогнозувати їх та змінювати свої методи роботи відповідно. Проте, сама суть діяльності у сфері публічного управління може створювати перешкоди для впровадження інновацій.

Фахівці в цій галузі часто пов'язані з консервативним підходом, оскільки вони несуть відповідальність за збереження традицій і логіки розвитку країни. Це може створювати внутрішні конфлікти та важкість у впровадженні інновацій, які потребують змін у підходах та культурних уявленнях. Таке суперечливе ставлення до інновацій у державних службовців є важливим фактором для розуміння складнощів впровадження змін у сфері публічного управління.

Одним із сучасних тенденцій у системі державного управління є активне використання методології інноваційного менеджменту для аналізу та впровадження інновацій у роботу органів державної влади. Проте для успішного інноваційного розвитку системи державного управління необхідно не лише застосування існуючих рішень та технологій, але й розробка власних стандартів інновацій, враховуючи особливості сфери публічного управління. Це означає розширення механізмів впровадження відомих моделей та застосування нових концептуальних рішень.

Важливо відзначити, що зростання економічних процесів сприяє збільшенню впливу інноваційного розвитку системи державного управління на громадську сферу та бізнес-середовище. Такий підхід дозволяє створювати ефективніші та адаптивніші моделі управління, що сприяють розвитку як суспільства, так і економіки в цілому.

На рис. 3.1 наведено основні проблеми впровадження інновацій у державній службі.

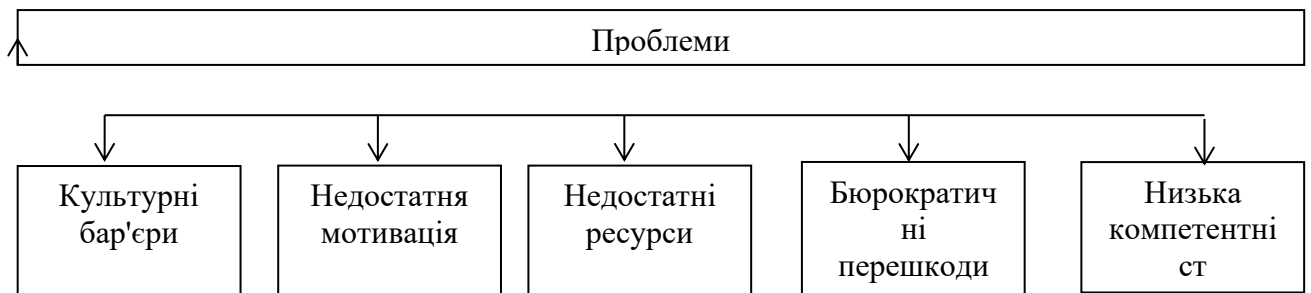


Рис. 3.1. Основні проблеми впровадження інновацій у державній службі.
Примітка. Складено автором за даними [9].

Проблеми впровадження інновацій у державній службі включають:

1. **Культурні бар'єри.** Культурна консервативність та опір нововведенням серед державних службовців можуть ускладнювати процес впровадження інновацій, оскільки вони можуть боятися змін та переходу до нових підходів.

2. **Недостатня мотивація.** Відсутність адекватних механізмів мотивації для сприйняття інновацій може знизити інтерес до нововведень та змін у роботі державних установ.

3. **Недостатні ресурси.** Недостатній бюджет або технічні обмеження можуть ускладнювати впровадження інноваційних технологій та підходів у державному секторі.

4. **Бюрократичні перешкоди.** Складні процедури та бюрократичні обмеження можуть уповільнювати процес прийняття та впровадження інноваційних рішень у державних установах.

5. Низька компетентність. Недостатній рівень компетентності у деяких галузях державної служби може перешкоджати ефективному впровадженню інноваційних технологій та методів управління.

Удосконалення впровадження інновацій у державній службі передбачає кілька ключових стратегій:

1. Навчання та розвиток. Забезпечення комплексних навчальних програм, щоб забезпечити державних службовців необхідними навичками та знаннями для розуміння, прийняття та управління інноваційними рішеннями ефективно.

2. Стратегічне планування. Розроблення чітких та практичних стратегій інновацій, які відповідають цілям і пріоритетам уряду, щоб інновації сприяли досягненню загальних цілей.

3. Залучення стейкхолдерів. Залучення стейкхолдерів, включаючи громадян, бізнес та неурядові організації, до процесу інновацій для збору інсайтів, спільного створення рішень та підтримки.

4. Розподіл ресурсів. Відведення достатніх ресурсів, включаючи бюджетні асигнування, технологічну інфраструктуру та персонал, для підтримки успішної реалізації інноваційних проектів.

5. Вимірювання результатів. Встановлення надійних механізмів моніторингу та оцінювання для оцінки впливу інновацій, ідентифікації областей для покращення та забезпечення відповідальності.

6. Гнучкість регуляцій. Створення регуляторного середовища, що сприяє експериментам, гнучкості та прийняттю ризиків, для тестування та масштабування інноваційних ідей без зайвих бюрократичних перешкод.

7. Обмін знаннями. Забезпечення обміну знаннями та співпраці як всередині державних відомств, так і між секторами для використання передових практик, навчених уроків та успішних кейсів.

Для ефективного розвитку державної служби та забезпечення її перспектив, потрібно ґрунтуватися на фундаментальних уявленнях про об'єкт,

який планується розвивати та вдосконалювати. У цьому контексті слід розглянути чотири основні групи сценаріїв:

1. Поліпшення функціонування державної служби, яке може бути реалізоване швидко або повільно залежно від використання м'яких або жорстких правових і адміністративних засобів.

2. Законодавчі ініціативи та прийняття нових законів, що вимагають взаємодії між законодавчою і виконавчою владою та співвідношення політичних сил в органах законодавчої влади.

3. Вдосконалення матеріального забезпечення державної служби, що пов'язане з бюджетними та законодавчими процесами, а також прийняттям заходів виконавчою владою.

4. Зміна кадрової політики державної служби, включаючи посилення аналітичного та професійного змісту, створення і підтримку системи підготовки та перепідготовки кадрів.

Вирішення цієї проблеми можливе за допомогою введення таких процедур:

1. Формалізація системи оцінки, яка включатиме процедури та оцінку потенціалу працівника.

2. Оцінка керівника за результатами роботи його підрозділу, що мотивуватиме його стимулювати кар'єрне зростання співробітників і заохочувати їх результативність.

3. Розширення кола суб'єктів оцінки, включаючи оцінку керівника співробітниками [26, с. 394].

У сфері державного управління важливо також звернути увагу на оцінку змін, що відбуваються, та постійно вдосконалювати процедури, спрямовані на підвищення ефективності та результативності управлінської діяльності.

Основні бар'єри на шляху інноваційних процесів у державному секторі, як суб'єкті господарювання, включають наступне:

1. Розмір і складність. Державний сектор має складну і велику організаційну структуру з багатьма рівнями та різноманітними професіями. Це може створювати додаткові чинники, які ускладнюють інноваційні процеси.

2. Традиції і звичаї. Державні установи часто діють у відповідності до традицій та практик, що склалися з часом, і це може перешкоджати впровадженню нововведень.

3. Професіональний опір. В державних установах існують групи професіоналів, які мають великий вплив і можуть чинити опір будь-яким змінам, що не відповідають їхнім ідеям.

4. Неприйняття ризику. Державні службовці зазвичай уникають ризику та утримуються від змін, які можуть збільшити ймовірність ризику для них [18].

Підготовка та підвищення кваліфікації публічних службовців у країнах ЄС відображає інноваційний підхід, оскільки навчальні програми розробляються відповідно до актуальних потреб у знаннях і навичках. Ці програми орієнтовані на практичні аспекти державного управління. Успішне проходження такої підготовки гарантує службовцям можливість отримання державної посади або досягнення успішної професійної кар'єри.

Тренінг як форма навчання має значні переваги перед іншими методами навчання, оскільки вимагає від учасників не лише знань, а й уміння застосовувати їх у практичній діяльності, яка постійно змінюється. Переваги тренінгу включають:

1. Максимальне наближення навчання до реальної практики через імітаційний метод.

2. Інтерактивний характер, що дозволяє учасникам виступати в різних ролях і діяти відповідно до статусу своєї ролі.

3. Спрацювання механізмів групової динаміки, розроблення та виконання колективних рішень, що сприяє самореалізації та позитивному самовираженню.

4. Створення емоційного та інтелектуально-пізнавального настрою, що активізує інтенсивність навчання.

Отже, впровадження інновацій у державній службі є ключовим чинником її трансформації та модернізації. Це дозволяє оптимізувати процеси, підвищувати продуктивність та реагувати швидше на сучасні виклики. Завдяки інноваціям, державна служба може краще задовольняти потреби суспільства та підтримувати високий рівень якості своїх послуг. Крім того, інновації сприяють розвитку відкритої та прозорої системи управління, що є важливим кроком у становленні сучасного державного апарату.

ВИСНОВКИ

Вступ на державну службу набуває значної популярності як серед молоді, так і серед досвідчених фахівців. Це зумовлено можливістю безпосередньо впливати на формування та реалізацію державної політики, що робить державну службу привабливою платформою для самореалізації та внесення суттєвого вкладу в розвиток країни.

Організаційно-управлінські аспекти вступу на державну службу визначаються системою конкурсного відбору, яка забезпечує об'єктивність та прозорість процесу. Правильна оцінка кваліфікацій та компетенцій кандидатів допомагає формувати ефективний державний апарат, готовий виконувати свої функції відповідно до вимог сучасного суспільства. Ефективне введення та вдосконалення процедур відбору сприяє підвищенню професіоналізму та ефективності державних службовців.

Згідно зі ст. 7 Закону України «Про державну службу» «Державне управління у сфері державної служби» державне регулювання та проведення державної політики у даній сфері здійснюється спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади з питань державної служби. Таким органом в Україні на сьогодні є Національне агентство України з питань державної служби (Нацдержслужба України), що належить до центральних органів виконавчої влади.

Державна служба є ключовим об'єктом управління в будь-якій країні. Її ефективна робота визначає стабільність та ефективність функціонування держави. Основна мета державної служби полягає у забезпеченні виконання законів, здійсненні публічної політики та задоволенні потреб громадян. Постійне удосконалення системи державного управління є важливою умовою для розвитку суспільства.

Нормативно-правове регулювання питань державної служби в Україні є важливим інструментом для забезпечення ефективності та професіоналізму державного апарату. Воно базується на Конституції України, Законі «Про державну службу» та інших нормативних актах, які визначають правові засади

та процедури вступу на державну службу. Це регулювання спрямоване на забезпечення прозорості, конкурентності та об'єктивності у відборі кандидатів, що є важливим для створення ефективного та професійного державного управління. Крім того, відповідне правове середовище дозволяє забезпечувати високий стандарт якості державної служби та відповідність її діяльності вимогам сучасного громадянського суспільства.

Особливості вступу на державну службу в Україні та світі відображають різницю в підходах та вимогах до кандидатів. Україна спирається на конкурсний принцип, де важливою є освіта, досвід роботи та знання мови. Національна безпека та ефективність державного апарату вважаються ключовими аспектами при відборі кандидатів. У світі, зокрема в розвинених країнах, вимоги до кандидатів на державну службу можуть бути більш диференційованими. Важливою стає не лише освіта і досвід, але й підтримка професійних стандартів, етичних норм та визначення кар'єрних перспектив у державному секторі. Загальною тенденцією є посилення вимог до кандидатів на державну службу як у відносно розвинених, так і у розвиваючихся країнах. Крім того, розуміння важливості професіоналізму, ефективного управління та забезпечення громадської довіри є ключовими у формуванні кадрового потенціалу у державному секторі.

Особливістю інституту заохочення державних службовців є те, що більшість нормативних положень передбачено не в чинному Законі "Про державну службу", а в інших законах та підзаконних актах. Всі ці акти взаємопов'язані і кожен окремо регулює важливу частину відносин у сфері заохочення державних службовців як суб'єктів трудового права. Міжнародні акти, ратифіковані Верховною Радою України, також відіграють важливу роль у регулюванні цієї сфери.

Згідно з чинними нормативно-правовими актами, до державного службовця можуть бути застосовані різні заходи заохочення. Ці заходи часто поділяються на моральні (подяка, почесна грамота), матеріальні (премія, надбавка, цінний подарунок) та морально-матеріальні (нагородження

нагрудним знаком із виплатою грошової винагороди). Наприклад, заохочення до державного службовця може бути застосоване за досягнення ним протягом тривалого часу кращих результатів у службовій діяльності, виконання особливо важливих завдань, особистий внесок у забезпечення реалізації державної політики та за виявлену мужність та відвагу під час виконання службових обов'язків.

Впровадження інновацій у державній службі є ключовим чинником її трансформації та модернізації. Це дозволяє оптимізувати процеси, підвищувати продуктивність та реагувати швидше на сучасні виклики. Завдяки інноваціям, державна служба може краще задовольняти потреби суспільства та підтримувати високий рівень якості своїх послуг. Крім того, інновації сприяють розвитку відкритої та прозорої системи управління, що є важливим кроком у становленні сучасного державного апарату.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анісімова Л. Нормативно-правове регулювання питань державної служби в Україні. Дніпро : Поліграф. відділ ДДАЕУ, 2020. Т. 2. С. 50-51. URL: <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/3468>
2. Аніщенко Т. С. Зарубіжний досвід розвитку публічної служби на прикладі країн Азії та Північної Америки. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. С. 277-282.
3. Арістова І. В. Нормативно-правове забезпечення державної служби в Україні. *Юридична наука і практика*. 2021. № 1. С. 38-44. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/njj_2021_1_6
4. Битяк Ю.П., Матюхіна Н. П., Ковтун М. С. Основи публічного адміністрування : навч. посіб. Харків: Право, 2021. 238 с.
5. Бритько А. М. Державна служба як об'єкт управління: поняття, соціальна та правова природа, завдання і функції. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. 2015. Вип. 1. С. 91-103. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnadu_2015_1_10.
6. Ващенко К. О., Дмитренко С. П. Нормативно-правове регулювання інституту державної служби в сучасній Україні. *Наукові праці Факультету соціології та соціальної політики*. 2019. URL: <https://enpuir.npu.edu.ua/handle/123456789/2879>
7. Вороніна Ю. Є. Теорія та практика публічного управління та адміністрування: навчальний посібник. Мелітополь : ТОВ «Колор Принт», 2020. 204 с.
8. Гришина Н. В. Державна служба як соціально-правовий інститут і професійна службова діяльність. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Ужгород, 2023. Т. 2. Вип. 78. С. 38-42. URL: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/285898/279946>.

9. Дегтяр О. А. Державна служба: конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 128 с.
10. Єфремова О. П. Конкурс в державній службі (історико-правові аспекти): монографія. Чернігів: Видавець Лозовий В.М., 2019. 112 с
11. Зінкевич В. К. Напрями вдосконалення кадрового забезпечення в контексті покращення взаємодії місцевих державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування. *Гуманітарні аспекти цифрового суспільства : тези доп. учасників міжн. наук.-практ. конф. (Харків, 8 груд. 2022 р.)*. С. 97-99. URL: https://library.pp-ss.pro/index.php/ndippsn_20221208/article/view/zinkevych.
12. Іншин М. І. (2019). Нормативно-правове забезпечення державної служби в Україні: теоретико-правова характеристика. *Теоретичні питання юриспруденції і проблеми правозастосування: виклики XXI століття : тези доп. учасників II Всеукр. наук.-практ. конф. (Харків, 10 груд. 2019 р.)*, 96-99. URL: https://library.pp-ss.pro/index.php/ndippsn_20191210/article/view/inshyn.
13. Калашнікова Х. І., Гнатенко М. К. Публічне управління та адміністрування : навчальний посібник. Харків : НАУ «ХАІ», 2021. 128 с.
14. Карташов Є.Г. Основи публічного управління та антикорупційна діяльність. Київ: Освіта України, 2020. 303 с.
15. Ковбасюк Ю.В., Ващенко К. О. Сурмін Ю. П., Державне управління : підручник, К.: НАДУ, 2019. Т. 1. 564 с.
16. Колдашов А. О. Відомчі відзнаки державних службовців: особливості, види, правове регулювання. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2021. С. 108-112 URL: <http://pyuv.onua.edu.ua/index.php/pyuv/article/view/948/1314>
17. Коломоець Т. О., Шарая А. А. Правове регулювання державної служби. Запоріжжя : Видавничий дім «Гельветика», 2017. 80 с.

18. Коновалова М. В. Організаційні інновації в системі державного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 11. С. 103-106. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2022_11_28
19. Костюк, Р. В. Особливості правового регулювання державної служби України. *Закарпатські правові читання : матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції*. Ужгород : Вид-во УжНУ "Говерла", 2015. Т.1. С. 238-243.
20. Малиновський В. Я. Публічна служба в Україні: підручник. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2018. 312 с.
21. Масляк М. І. Проблеми інноваційного розвитку сфери публічного управління України. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2021. Том 32 (71) № 3. С. 127–131
22. Нагаєв В.М. Публічне адміністрування: електронний навчальний посібник. Х.: ХНАУ, 2018. 278 с.
23. Надьон О,В. Організаційно-правові засади публічного управління та адміністрування: навч. посіб. Х.: НУЦЗУ, 2020. 175 с.
24. Національне агентство України з питань державної служби - Головна. *Головна | Національне агентство України з питань державної служби*. URL: <https://nads.gov.ua/>
25. Нікіфорова Л. О., Ткачук Л. М., Азарова А. О. Публічне управління та адміністрування : навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2019. 181 с.
26. Овчаренко Є. О., Тютюнник Р. В., Інноваційні методи управління персоналом на державній службі. 2020. 393-396. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-4-80-81>.
27. Остапчук В. В. Основні принципи державної служби та їх зміст і значення. Київ: *Вісник Національного університету внутрішніх справ*. 2004. Вип. 27. С. 302-305. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKhnuvs_2004_27_56

28. Пархоменко-Куцевіл, О. Інноваційний підхід до підготовки державних службовців та осіб місцевого самоврядування. 2017. С. 151-158.
29. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану : Закон України від 12.05.2022 р. № 2259-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text>
30. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII : станом на 27 квіт. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
31. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 р. № 1700-VII : станом на 4 трав. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>
32. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби : Постанова Каб. Міністрів України від 25.03.2016 р. № 246 : станом на 6 серп. 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-п#Text>
33. Про місцеві державні адміністрації : Закон України від 09.04.1999 р. № 586-XIV : станом на 3 серп. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text>
34. Рунова Н. О. Суб'єкти управління державною службою. *Право та інноваційне суспільство*. 2020. № 1. С. 138-143. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pric_2020_1_22.
35. Скидан О.В., Якобчук В.П. Публічне управління та адміністрування : навч. посібник. Житомир : ЖНАЕУ, 2017. 705 с.
36. Стратієнко Г. Д. Нормативно-правове забезпечення модернізації державної служби в Україні. *Інвестиції: практика та досвід : наук.-практ. журн.* 2019. № 7. С. 146-148.
37. Терницький С. М. Зарубіжний досвід конкурсного заміщення посад державних службовців. 2020. № 1. С. 351-357.

Виконав: студент 4 курсу за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування денної форми навчання

_____ Сергій САПСАЙ

Науковий керівник:

завідувач кафедри публічного управління та адміністрування, д.держ.упр., професор

_____ Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ

Робота допущена до захисту:

завідувач кафедри публічного управління та адміністрування, д.держ.упр., професор

_____ Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ