

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
Кафедра публічного управління та адміністрування

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «Підвищення ефективності державної служби
в органах виконавчої влади на регіональному рівні»

Виконала: студентка 4 курсу
за спеціальністю
281 Публічне управління та
адміністрування

Карина ЗЛОТЕНКО
(прізвище та ініціали)

Керівник: к. е. н., доцентка
Олена ХИТРА
(науковий ступінь, вчене звання,
прізвище та ініціали)

Рецензент: _____
(науковий ступінь, вчене звання,
прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Злотенко К.А. Підвищення ефективності державної служби в органах виконавчої влади на регіональному рівні.

Бакалаврська робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування.

У теоретичному розділі роботи систематизовані теоретичні аспекти функціонування державної служби в Україні. Зокрема, розглянуто еволюцію підходів до визначення сутності державної служби, її призначення, функції і ключові завдання в сучасних умовах. Зміст державної служби охарактеризований з інтегративної точки зору – як сукупність соціального, організаційного, політичного та правового аспектів. Обґрунтована роль, яку виконує державна служба у забезпеченні суспільного розвитку.

У дослідницько-аналітичному розділі роботи проаналізовані показники діяльності Другого відділу державної виконавчої служби у м. Хмельницькому Центрального міжрегіонального управління Міністерства юстиції. Перш за все, з'ясовані цілі і завдання діяльності, нормативно-правове забезпечення, функціональне призначення структурних підрозділів та механізм прийняття управлінських рішень у Другому відділі ДВС у м. Хмельницькому. Зроблені висновки про ефективність діяльності досліджуваного органу та з'ясовані резерви її підвищення.

У рекомендаційному розділі роботи окреслені напрями модернізації державної служби. Зокрема, надано пропозиції щодо оптимізації інформаційно-комунікативних зв'язків в державній виконавчій службі за рахунок більш активного впровадження сучасних інформаційних технологій. Також обґрунтовані напрями модернізації кадрового потенціалу органів виконавчої влади на регіональному рівні, що у перспективі сприятиме кращій мотивації персоналу, підвищить ефективність виконання службових обов'язків, дозволить планувати професійне і кар'єрне зростання працівників

і, в цілому, забезпечить підвищить ефективність функціонування державної служби.

Ключові слова: державна служба, державний службовець, ефективність, інформаційно-комунікативні зв'язки, кадровий потенціал.

Zlotenko K.A. Increasing the efficiency of the civil service in executive power bodies at the regional level.

Bachelor's thesis for a bachelor's degree in 281 Public Administration.

In the theoretical section of the work, the theoretical aspects of the functioning of the civil service in Ukraine are systematized. In particular, the evolution of approaches to defining the essence of public service, its purpose, functions and key tasks in modern conditions is considered. In the research and analytical section of the work, the performance indicators of the Second Department of the State Executive Service in the city of Khmelnytskyi of the Central Interregional Department of the Ministry of Justice were analyzed. In the recommendation section of the work, directions for the modernization of the civil service are outlined. Proposals have been made to optimize information and communication links in the state executive service due to more active implementation of modern information technologies. The areas of modernization of the personnel potential of the executive authorities at the regional level are also substantiated.

Key words: civil service, civil servant, efficiency, information and communication links, personnel potential.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ	9
1.1. Державна служба: еволюція підходів до визначення змісту поняття	9
1.2. Сучасні завдання і функції державної служби в Україні	18
РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ ВНЕСКУ ДРУГОГО ВІДДІЛУ ДЕРЖАВНОЇ ВИКОНАВЧОЇ СЛУЖБИ У М. ХМЕЛЬНИЦЬКОМУ ЦЕНТРАЛЬНОГО МІЖРЕГІОНАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ МІНІСТЕРСТВА ЮСТИЦІЇ (М. КИЇВ) У СТВОРЕННЯ НАЛЕЖНИХ УМОВ ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ ДЛЯ МЕШКАНЦІВ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	23
2.1. Основні цілі, завдання, нормативно-правове забезпечення і принципи діяльності Другого відділу ДВС у м. Хмельницькому Центрального міжрегіонального управління Міністерства юстиції (м. Київ)	23
2.2. Аналіз результатів діяльності Другого відділу ДВС у м. Хмельницькому Центрального міжрегіонального управління Міністерства юстиції (м. Київ) ...	30
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПРАКТИЧНИХ АСПЕКТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ	38
3.1. Підвищення ефективності державної служби на основі впровадження сучасних інформаційних технологій для оптимізації інформаційно-комунікативних зв'язків	38
3.2. Модернізація кадрового потенціалу органів виконавчої влади на регіональному рівні	45
ВИСНОВКИ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	56

ВСТУП

Актуальність теми. Серед проблем, пов'язаних з розвитком держави у період збільшення ризиків та кризових явищ суспільного розвитку, проблема підвищення ефективності системи державної служби набуває особливої актуальності. Адже ефективна державна служба становить один з найважливіших чинників успішної реалізації політичних, економічних, соціальних та антикризових програм в Україні. Її діяльність має бути орієнтована на демократичні цінності, серед яких: захист прав та свобод людини і громадянина; створення умов для економічної та політичної свободи, а також добробуту всіх громадян; забезпечення розвитку відкритого громадянського суспільства, прогнозування і подолання кризових явищ у суспільстві. Тільки високопрофесійна державна служба здатна забезпечити демократичне, правове, ефективне та результативне публічне управління.

В інтересах громадян державна служба повинна забезпечити результативну та стабільну діяльність органів державної влади відповідно до їх завдань, функцій і повноважень на конституційних засадах. Ця система має бути прозорою, гарантувати верховенство закону, затвердження дієвих механізмів громадського контролю за діяльністю влади. Нині функціонування державної служби в Україні регулюється Законом України «Про державну службу», а також понад 700-ма іншими законодавчими актами. Практика вказує, що труднощі та помилки, пов'язані з процесами організаційних перетворень у системі державної служби в Україні, зумовлені відсутністю комплексних теоретичних розробок у цій сфері.

Актуальність вивчення стану та проблем державної служби визначається рядом факторів, а саме: розвитком державності України та державотворчих процесів; становленням правової, демократичної, соціальної держави з соціально-орієнтованою економікою; потребою підвищення конкурентоздатності української економіки: оновленням цілей, завдань, функцій державної служби, спрямованих на задоволення потреб населення,

забезпечення прав і свобод людини і громадянина; запровадженням в Україні адміністративної реформи; необхідністю забезпечення результативності та ефективності державної служби; створенням умов для підвищення авторитету, іміджу та суспільного статусу державного управління.

Теоретичні засади обґрунтування процесів створення і функціонування державної служби розглядаються у фундаментальних працях видатних українських учених, серед яких: В.Б. Авер'янов, Н.Т. Гончарук, Н.В. Гришина, С.Д. Дубенко, О.В. Євсюкова, В.М. Князєв, В.В. Ковалик, Ю.В. Колобов, О.А. Линдюк, В.І. Луговий, О.К. Любимов, Т.М. Михайлова, Н.Р. Нижник, О.Ю. Оболенський, Л.В. Прудіус, С.М. Серьогін, Ю.П. Сурмін та ін. Втім, залишається актуальним дослідження теоретико-методологічних основ механізмів організаційних перетворень у системі державної служби і визначення перспектив їх удосконалення на сучасному етапі розвитку українського суспільства.

Мета та завдання роботи. Метою дослідження є узагальнення теоретичних основ функціонування державної служби, аналіз практичних аспектів її функціонування на регіональному рівні та обґрунтування рекомендацій щодо підвищення її ефективності.

Для досягнення поставленої мети визначені такі завдання:

- 1) розглянути еволюцію підходів до визначення сутності поняття «державна служба»;
- 2) систематизувати ключові завдання та функції державної служби в сучасних умовах;
- 3) проаналізувати цілі, завдання, принципи і нормативно-правове забезпечення діяльності Другого відділу ДВС у м. Хмельницькому;
- 4) оцінити результати діяльності Другого відділу ДВС у м. Хмельницькому Центрального міжрегіонального управління Міністерства юстиції (м. Київ);
- 5) окреслити напрями модернізації державної служби в умовах демократичних перетворень;

б) обґрунтувати напрями удосконалення інформаційно-комунікативних зв'язків в державній виконавчій службі за рахунок впровадження сучасних інформаційних технологій;

7) розробити пропозиції щодо модернізації кадрового потенціалу державної служби та примноження людського капіталу органів виконавчої влади.

Об'єкт дослідження – суспільні відносини у сфері функціонування державної служби.

Предмет дослідження – теоретичні та прикладні засади підвищення ефективності державної служби в органах виконавчої влади на регіональному рівні.

Методи дослідження. У процесі виконання бакалаврської роботи застосовані діалектичний метод наукового пізнання і загальнонаукові методи дослідження. Передусім, це методи: абстрагування – для визначення предмета дослідження; системний аналіз – для розкриття системної сутності об'єкта дослідження; аналіз та синтез – для вивчення теоретичних положень та прикладних технологій функціонування державної служби; гіпотетичний метод – для формулювання наукових припущень; графічний, табличний – для узагальнення та візуалізації результатів дослідження; структурно-функціональний аналіз – для розробки базових елементів механізму модернізації системи навчання персоналу, зайнятого в органах виконавчої влади на регіональному рівні.

Інформаційна база дослідження. У процесі дослідження використані: теоретико-методологічні положення, що висвітлюються у монографіях, наукових статтях та інших фахових публікаціях, присвячених питанням функціонування державної служби; бази законодавчо-нормативних документів, що регламентують діяльність органів публічної влади; статистичні та спеціальні періодичні довідники тощо.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розроблених практичних аспектах модернізації системи навчання персоналу Другого

відділу державної виконавчої служби у м. Хмельницькому, що сприятиме кращій мотивації і підвищить ефективність виконання службових обов'язків, дозволить планувати професійне і кар'єрне зростання працівників і, в цілому, забезпечить підвищення ефективності функціонування державної служби в органах виконавчої влади на регіональному рівні за рахунок оптимального використання людського чинника.

Структура і обсяг роботи. Бакалаврська робота складається з трьох розділів, вступу, висновків та списку використаних джерел. Обсяг роботи становить 60 сторінок тексту, містить 14 рисунків і 6 таблиць; список використаних налічує 45 найменувань нормативно-правових актів, монографій, підручників, навчальних посібників, фахових публікацій з теми бакалаврської роботи.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ

1.1. Державна служба: еволюція підходів до визначення змісту, сучасні завдання і функції

На сьогоднішній день поняття державної служби, як і питання її теоретичного аналізу, займають одне з чільних місць у науці державного управління. Це є цілком зрозумілим з огляду на те, що державна служба, по суті, презентує державу, функціональність якої оцінюється значною мірою саме через інститут державної служби. Водночас, оскільки у своїй взаємодії з державною владою та державними органами окремі громадяни майже завжди контактують з конкретними посадовими особами і державними службовцями, то механізм функціонування державної служби фактично асоціюється з процедурами діяльності в системі публічного управління. Внаслідок цього можемо стверджувати, що державна служба «персоніфікує» державний порядок і реально уособлює управлінські структури [1, с. 60].

Актуальною серед фахівців залишається полеміка навколо змістовного наповнення терміна «державна служба». Це зумовлено тим, що означене поняття досить схоже з іншими, такими як «державне (публічне) управління», «публічна служба», «публічна адміністрація», «державна політика», «сервісна держава» та ін., до того ж змістовний характер цих понять дозволяє усвідомити їх взаємозв'язок, взаємодоповнення в сенсі реалізації. Однак жодне з них не вичерпує іншого.

В історичному контексті (рисунок 1.1) державна служба тривалий час асоціювалася з особою правителя та його оточенням, що знайшло відображення у працях філософів Стародавнього світу, Середньовіччя, а згодом періоду Реформації, Відродження та буржуазних революцій. У новітні часи державну службу почали трактувати як бюрократію – інструмент, за

допомогою якого в конкретних соціальних умовах реалізується воля держави, що представлено в теорії М. Вебера про устрій суспільства.

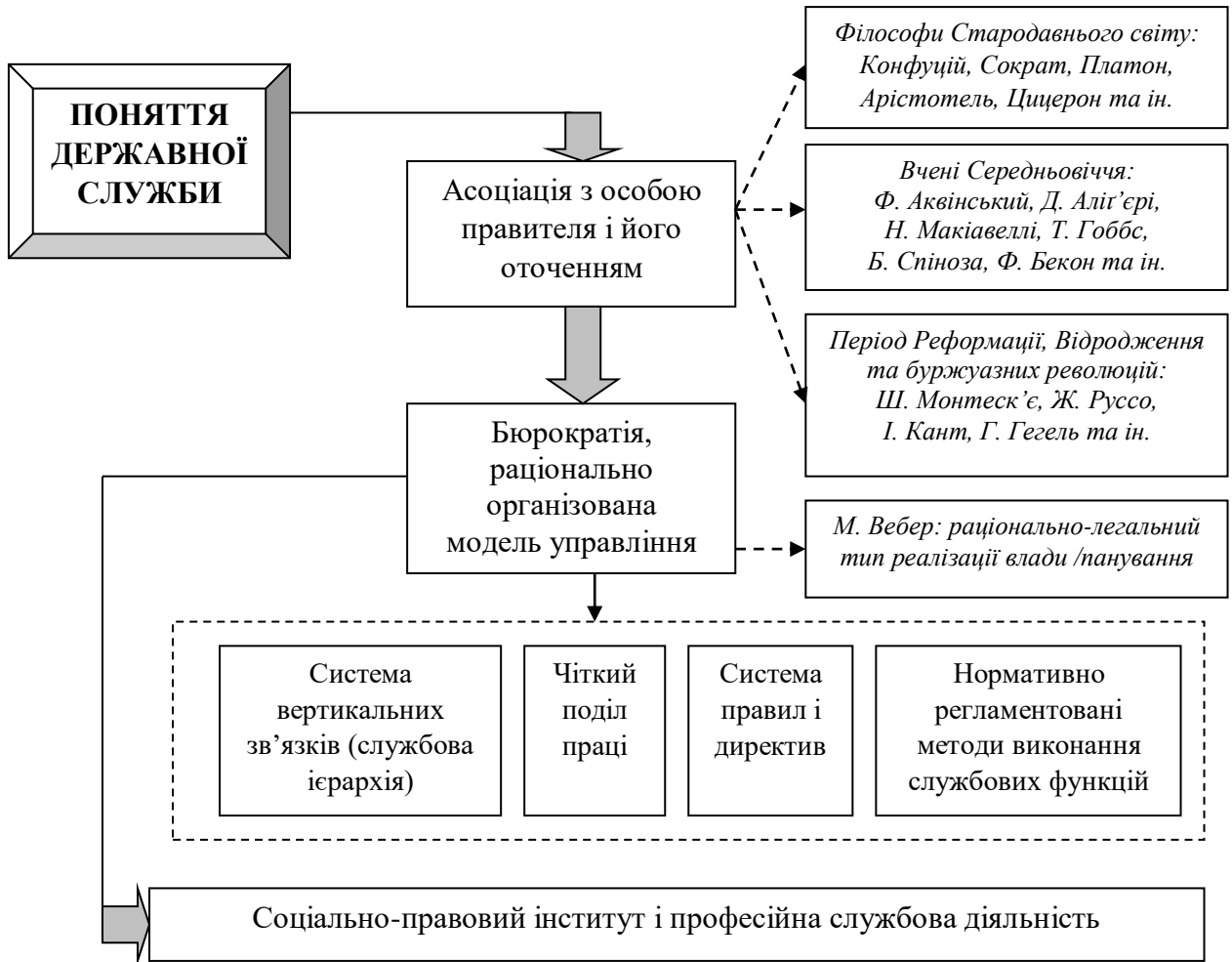


Рисунок 1.1 Загальна еволюція поняття «державна служба»

Примітка: складено авторкою на основі [1–4]

Одним з перших, хто спробував обґрунтувати генезу державної служби у контексті формування державної влади та легального панування, був М. Вебер. Досліджуючи форми панування у державі та суспільстві, вчений розробив концепцію про три типи реалізації влади (панування) – традиційний, харизматичний і раціонально-легальний. Для останнього типу, який базується на чіткому дотриманні сформульованих правил обрання і функціонування управлінської еліти, характерний бюрократичний тип організації державної влади, за якого система державної служби являє собою раціонально організовану модель управління з такими ознаками: а) чітко встановлена і неухильно дотримувана система вертикальних зв'язків

(службова ієрархія); б) заснований на спеціалізації, належно відрегульований поділ праці; в) система директив і правил, яка чітко встановлює права та обов'язки як органів управління, так і окремих державних службовців; г) система нормативно регламентованих методів виконання службових функцій.

Детальний опис раціональної форми управління міститься у науковій праці «Три чисті типи легітимного панування» [2], в якій М. Вебер зазначає, що така система державної служби формується за різних типів панування, якщо ж її немає, то політична влада просто не може реалізовуватися через відсутність тих, хто виконуватиме (організовуватиме, контролюватиме виконання) державно-управлінські рішення. Але такий тип державної служби, який характеризується ознаками раціональності і професійності, характерний лише для раціонально-легального панування.

Згідно з веберівським розумінням державної служби, реальна влада в сучасних суспільствах, яка проявляється у повноваженнях повсякденного управління, належить службовцям, які утворюють специфічним чином організовану управлінську систему і завдяки яким, власне, втілюється у життя державна політика [3, с. 84]. До того ж, наявність ефективної системи державної служби, а також раціональних норм, які регулюють процес прийняття на державну службу та її проходження, є специфічною ознакою будь-якої великої демократичної держави [4, с. 90].

Загалом, важливими віхами у вивченні змісту державної служби стали дослідження, здійснені М. Вебером, В. Вільсоном, Ф. Гудноу, Т. Парсонсом, Г. Саймоном, П. Блау, М. Крозьє, Д. Валдо, В. Остромом, М. Фуко, Е. Гідденсом, К. Марксом, Х. Мюнстербергом, М. Фоллетом, Дж. Ст. Міллем, Г. Моска та іншими вченими (рисунок 1.2).

Разом з тим, сучасна теорія державної служби зазнала певної трансформації і вже суттєво відрізняється від механістичної моделі веберівської раціональної бюрократії, що відповідає загальній тенденції демократизації управління, орієнтації владних установ на розв'язання проблем громадян, надання послуг населенню, забезпечення його потреб.

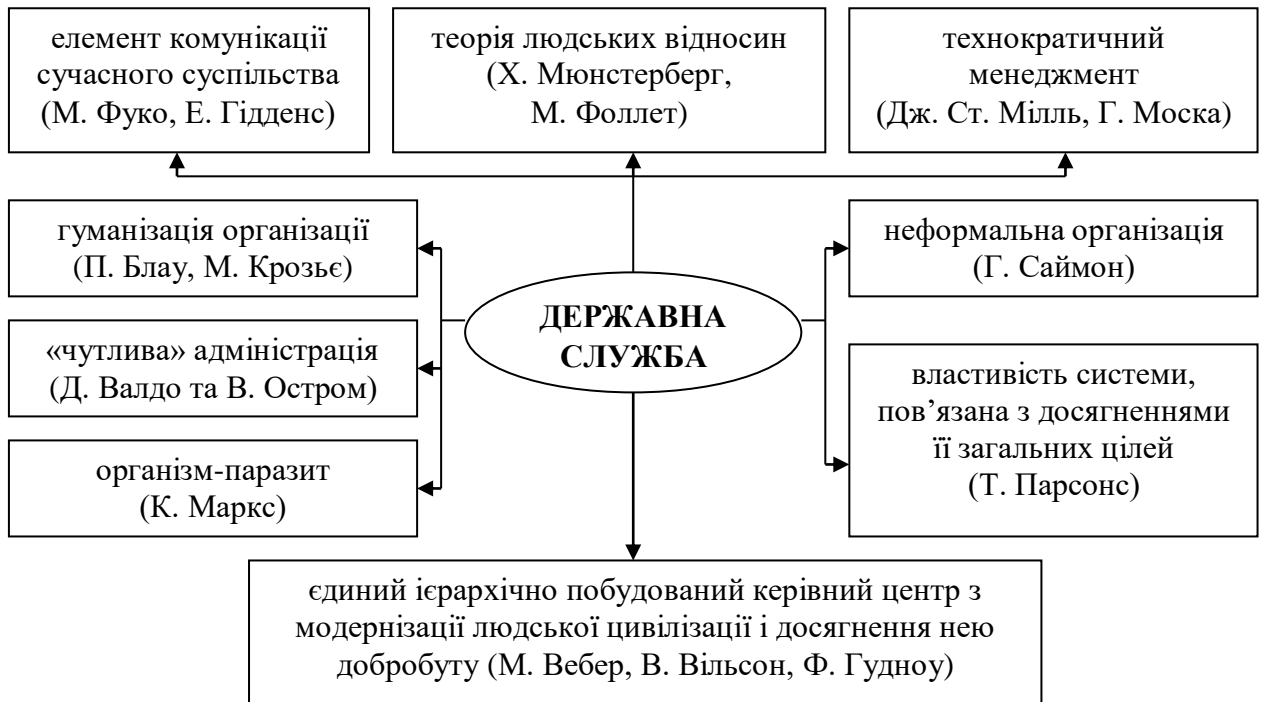


Рисунок 1.2 Підходи різних вчених до розуміння поняття «державна служба»
Примітка: складено авторкою на основі [1]

Увага до проблематики державної служби підвищилась у 80–90-х рр. ХХ ст., що передусім було зумовлено такими причинами: т. зв. криза ідеї «держави загального добробуту»; стрімкі темпи зростання публічного сектора; прискорення темпів інтернаціоналізації і глобалізації; становлення інформаційного суспільства; зниження рівня довіри населення до державної бюрократії та інституту державної служби та ін.

Серед питань, які потребували відповіді, адекватної сучасним умовам державно-правового розвитку, виділимо такі: у чому полягає обов'язок державних службовців; перед ким і за що державні службовці повинні нести відповідальність; якими показниками вимірюється ефективність державної служби; яким має бути оптимальний баланс між централізацією і децентралізацією в системі державного управління та організації державної служби; як провести межу між адміністративною і політичною діяльністю і чи потрібно взагалі це робити [5, с. 7–8].

Практика державного управління свідчить, що державна служба – це не тільки апарат державних органів; це перш за все суспільне явище, що має не лише організаційну, правову, але також і соціальну природу. У ході

становлення та розвитку сучасної державної служби важливого значення набуває саме формування її як правового і соціального.

Відмінною рисою сучасних досліджень державної служби та проявів її функціонування є те, що можна визначити як «змістовне» розширення аналізу цього поняття. Тобто державна служба розглядається не лише як певний організаційно-правовий інститут, але і як складний соціальний і управлінський інститут суспільства, що виконує основоположну функцію державного регулювання, зміст якої, за визначенням Н.М. Грінівцецької, полягає в тому, що державна служба забезпечує активну участь кращих громадян суспільства, найбільш здібних менеджерів у виконанні тих завдань, які постали перед суспільним розвитком і виражаються у функціях держави [6, с. 27].

З точки зору розуміння державної служби виключно як трудової діяльності людини цікавим є визначення, сформульоване В.В. Коваликом, який характеризує державну службу, по-перше, як вид трудової діяльності, який зводиться до практичної реалізації функцій держави посадовими особами державних установ, працівниками державного апарату і одержання ними винагороди за свою працю з державної казни; по-друге, як соціальний і правовий інститут, яким забезпечується взаємодія громадян і держави в реалізації їх законних інтересів, прав і обов'язків [7, с. 114–115].

У науковій літературі досить поширеною є думка науковців, які розглядають державну службу як публічний вид діяльності або певний політичний інститут. Так, Ю.П. Сурмін вважає, що державна служба є політичним, регулятивним, організаційно-управлінським та інтегративним інститутом суспільства, що забезпечує взаємодію держави і громадян, реалізацію функцій держави за допомогою спеціальних організацій та установ, в яких задіяні спеціально підготовлені службовці, діяльність яких базується на відповідних цінностях і нормах поведінки [8, с. 257–358]. Прихильником широкого визначення державної служби також є В.Б. Авер'янов, який характеризує її як публічний вид діяльності, систему державних органів і професійну діяльність державних службовців [9, с. 281–282].

На політичному характері державної служби акцентує увагу В.Я. Малиновський, який трактує державну службу як правовий інститут, який у межах своєї компетенції реалізує цілі та функції органів влади та здійснює управління шляхом професійного виконання службовцями своїх посадових обов'язків і повноважень, що забезпечують взаємодію держави і громадян у реалізації їх інтересів, прав і обов'язків [10, с. 415]. Публічний характер державної служби відображається у наявності публічного інтересу, який покладений в основу публічно-правових відносин і нормативно-правове регулювання якого здійснюється за допомогою адміністративно-правових засобів, у визначених законодавцем способах та забезпечується засобами державного примусу. Відтак, публічність є ключовою ознакою державної служби, без наявності якої державна служба не спроможна виконувати покладені на неї завдання.

Визначення соціальної природи державної служби (рисунок 1.3) є важливою умовою пізнання її змісту та особливостей, визначення її місця і ролі у системі соціальних інститутів суспільства та держави в цілому. У демократичному суспільстві державна служба має яскраво виражений соціальний характер, оскільки спрямована на задоволення інтересів громадян і суспільства. Соціальний характер державної служби визначається демократичними процедурами і стилем управління діяльністю державних службовців: йдеться про колективність у прийнятті адміністративних рішень, звітування і контроль за виконанням рішень, наявність прямого зв'язку із суспільством тощо. Ці особливості характеризують соціальний зміст та характер державної служби у будь-якій демократичній державі.

Ю.В. Колобов зазначає, що як соціальний інститут державна служба характеризується низкою особливостей: 1) жорстким та зобов'язальним типом регламентації, що забезпечує високу передбачуваність, регулярність та надійність функціонування соціальних зв'язків; 2) чітким розподілом функцій, обов'язків і прав учасників інституціоналізованої взаємодії; 3) безособовістю вимог до того, хто інтегрується в діяльність інституту; 4)

необхідністю матеріальної організації, що забезпечує необхідними засобами та ресурсами; 5) вона являє собою тільки властиву їй сферу професійної діяльності, спрямованої на забезпечення виконання повноважень державних органів; 6) будучи сполучною ланкою між державою та суспільством, вона покликана захищати права та інтереси громадян; 7) вона є втіленням своєрідної форми відображення суспільних зв'язків і відносин, показником міри гуманності та демократичності існуючих у суспільстві порядків; 8) вона має соціальну орієнтацію, спрямовану на наближення конституційного ідеалу демократичної, правової, соціальної держави до об'єктивної реальності; 9) вона не тільки правова, а й етична система, яка формує правосвідомість громадян та орієнтує усіх причетних до неї на дотримання моральних норм як запоруки суспільного добробуту [12, с. 198–199].



Рисунок 1.3 Ознаки державної служби як соціального інституту та фактори, що впливають спрямованість його розвитку

Примітка: складено авторкою на основі [11, с. 39–40; 12, с. 198–199]

Отже, державна служба – невід’ємний елемент сучасного суспільного ладу, вона соціально обумовлена, оскільки переслідує суспільно корисні цілі

та завдання, що полягають у служінні загальнонародним інтересам. Вирішуючи державні і суспільні завдання, державна служба виконує функції забезпечення, виконання та реалізації державної влади, яка повинна служити соціуму. Але для того, щоб державна служба успішно виконувала свої цілі та завдання в суспільстві, вона повинна стати розвиненим соціальним інститутом цього суспільства [11, с. 40, 12, с. 199–200].

Варте уваги визначення державної служби у вітчизняному законодавстві. Згідно зі ст. 1 Закону «Про державну службу», державною службою в Україні є професійна діяльність осіб, які займають посади в державних органах та їх апараті відповідно до практичного виконання завдань і функцій держави та одержують заробітну плату за рахунок державних коштів [13]. Як бачимо, у законодавчій площині під державною службою розуміється управління наявними у державі ресурсами, здійснення конкретно визначених дій, спрямованих на виконання загальнодержавних та регіональних програм суспільного і державного розвитку [14, с. 54–55]. Загалом, поняття, основні риси, завдання і функції державної служби можна визначити, лише розкривши взаємозв'язки та взаємозалежність державної служби з цілями, завданнями, функціями, формами і методами діяльності держави.

Отже, різні дослідники пропонують розглядати державну службу з соціальної, організаційної, політичної та правової точок зору (рисунок 1.4). Поняття державної служби у соціальному аспекті – це форма віддзеркалення суспільних зв'язків та відносин, утворена в процесі професійного здійснення за дорученням держави суспільно-корисної діяльності особами, які працюють на посадах у державних органах, організаціях та установах. Поняття державної служби в політичному аспекті – це діяльність з реалізації державної політики, досягнення вироблених усіма політичними силами цілей і завдань щодо забезпечення розквіту, сталості і стабільності суспільного життя. Поняття державної служби в організаційному аспекті – це система державних органів, організацій, установ, посад, а також організаційно-управлінських норм, способів, процедур, правил, стандартів і традицій, що

утворюють єдиний механізм координування і регулювання спільної діяльності державних службовців, надання взаємодії компонентам державної служби, узгодженості для досягнення її цілей та завдань. Поняття державної служби у правовому аспекті – це система юридичних норм, покликаних забезпечити формування, організацію та функціонування державних органів, організацій та установ, практичне виконання державними службовцями своїх службово-посадових прав і обов’язків [15, с. 26].



Рисунок 1.4 Інтегративний підхід до розкриття сутності поняття «державна служба»

Примітка: складено авторкою на основі [15, с. 26]

Робимо висновок, що державна служба – це складний правовий та політичний інститут, суть якого полягає у виконанні уповноваженими особами, які відзначаються високим професіоналізмом, діють у комплексному співвідношенні та тісній взаємодії як між собою, так і з іншими політичними силами, системними утвореннями, громадськими організаціями та громадянами, завдань і функцій держави в межах правового поля та відповідно до закріпленої за ними професійної компетентності, у створенні соціальних благ, подальшому розвитку соціального благополуччя та стабільності у державі [14, с. 59].

1.2. Сучасні завдання і функції державної служби в Україні

Мета державної служби – упорядкування та підвищення ефективності процесів формування й реалізації державної влади і державного управління за умови поєднання відповідальності за виконання повноважень за посадою та соціально-економічних гарантій державної служби. Одним з важливих напрямів діяльності державної служби України є надання якісних послуг територіальним громадам, громадянам, об'єднанням громадян. Саме тому державна служба потребує оптимального визначення завдань, цілей та функцій, які б забезпечували результативне та ефективне функціонування органів державної влади [16].

Державна служба, будучи найважливішим інститутом державного управління, реалізує на практиці функції органів державної влади, забезпечуючи дотримання конституційних норм і гарантій, функціонує в широкому спектрі суспільного життя. Аналіз функцій державної служби дає змогу об'єктивно і різнобічно оцінити її призначення і роль у механізмі держави, визначити ступінь її дієвості, значущості, ефективності.

Основними функціями державної служби є підготовка пропозицій з питань формування державної політики, забезпечення її реалізації та надання публічних послуг юридичним і фізичним особам, а також інша професійна діяльність щодо практичного виконання функцій і завдань держави. Сьогодні основними цілями і завданнями державної служби є забезпечення справедливої, стабільної і результативної діяльності органів державної влади відповідно до їх завдань, компетенції і повноважень, захист прав і свобод громадянина, створення умов для розвитку громадянського суспільства.

Суспільна роль державної служби полягає у виконанні завдань держави та реалізації її функцій. Завдання і функції держави, виконання яких покладається на державну службу, впливають з Конституції та законів України. Суть їх полягає у забезпеченні незалежності, суверенітету, розвитку України як демократичної, правової, соціальної держави, де людина, її життя

і здоров'я, недоторканість і безпека, честь і гідність визнаються найвищою соціальною цінністю, а права і свободи людини та їх гарантії визначають зміст і спрямованість діяльності держави. Утвердження й забезпечення прав і свобод людини є головним обов'язком держави (Конституція України [17]).

Якщо конкретизувати головні цілі та завдання державної служби з метою визначення цілей та завдань окремих підсистем державної служби, серед головних доцільно визначити такі цілі: 1) забезпечення досягнення цілей та виконання завдань і функцій держави; 2) забезпечення стабільності в політичній, соціальній та економічній сферах.

До основних завдань державної служби належать:

- захист прав, свобод і законних інтересів громадян, охорона конституційного ладу України;
- створення та забезпечення умов для розвитку громадянського суспільства, механізмів та політики соціального і політичного партнерства;
- формування правових і суспільно-політичних умов для досягнення цілей та здійснення функцій органів державної влади і місцевого самоврядування;
- забезпечення ефективного функціонування механізму держави та державного апарату;
- комплектування персоналу органів державної влади висококваліфікованими фахівцями;
- удосконалення умов професійної діяльності державних службовців;
- забезпечення принципу прозорості в діяльності державних службовців і державного апарату, дотримання законності, викорінення бюрократизму, протекціонізму, корупції та інших негативних явищ;
- забезпечення належного функціонування системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців;
- створення соціальних, матеріально-фінансових, інформаційних та інших умов, необхідних для діяльності персоналу органів державної влади та місцевого самоврядування.

Наведені завдання і цілі державної служби дозволяють виділити важливі для науково-практичного розгляду функції державної служби (рисунок 1.5), які, у свою чергу, безпосередньо пов'язані з функціями держави і спрямовані на їх реалізацію. У широкому розумінні функції державної служби – це основні напрями практичної, професійної, соціально корисної діяльності людей щодо виконання державою свого соціального призначення. Вони полягають у реалізації правових норм, які регулюють відносини у різних сферах, у досягненні цілей правового регулювання в процесі створення державної служби та безпосередньої діяльності державних службовців.



Рисунок 1.5 Призначення та основні функції державної служби
Примітка: складено авторкою на основі [1, с. 63]

Роль державної служби у системі управління соціально-економічними процесами полягає у діяльності щодо забезпечення повноважень державних органів, а набір виконуваних завдань буде визначатися передусім загальними функціями управління, вимогами різних етапів управлінського циклу, підготовкою і прийняттям рішень.

У соціальному аспекті можна виділити такі функції державної служби: соціальної організації; соціальної комунікації; соціальної інформації; контролю; регулювання; освітньо-виховну [1, с. 63; 11, с. 40]. У процесі функціонування системи державної служби така спрямованість на забезпечення суспільних інтересів та пріоритетів суспільного розвитку проявляється у

тому, що змінюється коло її стратегічних завдань. Зокрема, стратегічною метою державної служби стає не стільки відтворення певного типу відносин у системі державної влади, скільки розроблення і впровадження рішень, спрямованих на ефективне розв'язання соціальних та економічних проблем [18, с. 115].

Функції державної служби можна умовно розділити на два рівні (рисунок 1.6): функції першого рівня відображають роль державної служби у суспільстві, а функції другого рівня виконуються безпосередньо системою державної служби.

Ураховуючи висловлені міркування щодо призначення, цілей і функцій державної служби, можна визначити її основні завдання. Важливим серед них є створення належних умов для повноцінної реалізації громадянами своїх прав і свобод. Адже останнім часом, коли знизилася роль багатьох політичних інститутів, саме державна служба залишається стабільною інституцією, завдяки якій громадяни можуть реалізувати свої законні права та інтереси. Звідси випливає ще одне завдання – якісного надання населенню адміністративних послуг. Ще одним важливим завданням державної служби є досягнення цілісності державного механізму і стійкості засад публічного управління. Наступним завданням є забезпечення ефективного функціонування органів влади. Його виконання можливе лише на основі перманентного удосконалення функціонування апарату, впровадження нових досягнень адміністративно-управлінської науки, сучасних методів публічного управління. До завдань державної служби можна також віднести подальшу демократизацію діяльності апарату, подолання корупції, протекціонізму, бюрократизму, створення сприятливих правових і соціальних умов для ефективної діяльності державних службовців.

Таким чином, головне завдання державної служби полягає в ефективному забезпеченні комплексної взаємопов'язаної діяльності службовців, спрямованої на вироблення і реалізацію державної політики та управлінських рішень, здійснення обслуговуючих і регулятивних функцій в інтересах усього суспільства або його окремих підсистем.

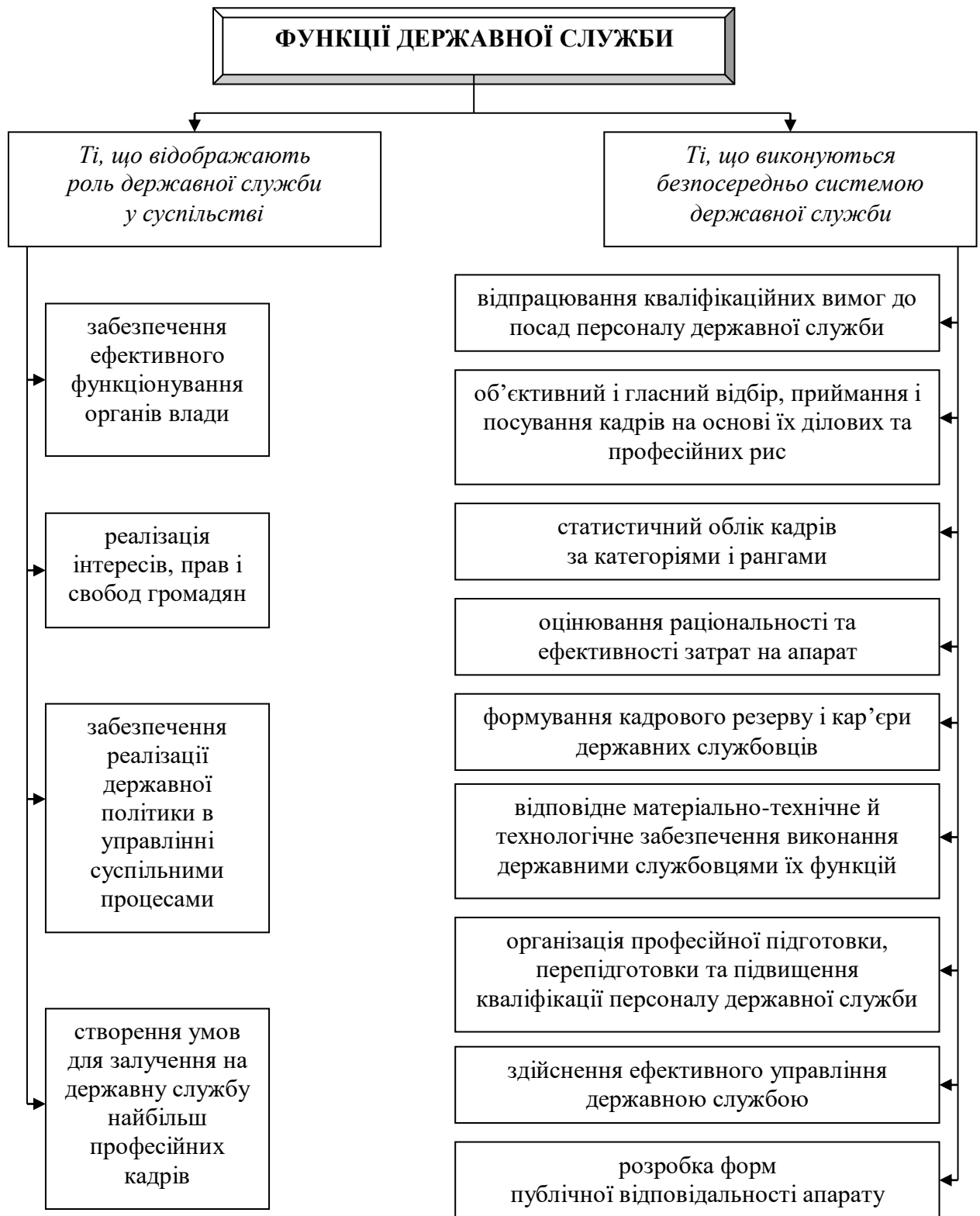


Рисунок 1.6 Дворівневий характер функцій державної служби

Примітка: складено авторкою на основі [1, с. 63]

РОЗДІЛ 2

ОЦІНЮВАННЯ ВНЕСКУ ДРУГОГО ВІДДІЛУ ДЕРЖАВНОЇ ВИКОНАВЧОЇ СЛУЖБИ У М. ХМЕЛЬНИЦЬКОМУ ЦЕНТРАЛЬНОГО МІЖРЕГІОНАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ МІНІСТЕРСТВА ЮСТИЦІЇ (М. КИЇВ) У СТВОРЕННЯ НАЛЕЖНИХ УМОВ ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ ДЛЯ МЕШКАНЦІВ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

2.1. Основні цілі, завдання, нормативно-правове забезпечення і принципи діяльності Другого відділу ДВС у м. Хмельницькому Центрального міжрегіонального управління Міністерства юстиції (м. Київ)

Державна виконавча служба (ДВС) входить до системи органів Міністерства юстиції України і здійснює виконання рішень судів, третейських судів та інших органів, а також посадових осіб відповідно до законів України. Завданням ДВС є своєчасне, повне і неупереджене примусове виконання рішень, передбачених законом.

Систему органів примусового виконання рішень утворюють: Міністерство юстиції України; органи державної виконавчої служби, утворені Міністерством юстиції України в установленому законодавством порядку (рисунок 2.1).

Органами державної виконавчої служби є: 1) Департамент державної виконавчої служби Міністерства юстиції України; 2) відділ примусового виконання рішень Департаменту державної виконавчої служби Міністерства юстиції України; 3) управління забезпечення примусового виконання рішень в м. Києві Департаменту державної виконавчої служби Міністерства юстиції України; 4) відділи примусового виконання рішень в районах м. Києва управління забезпечення примусового виконання рішень в м. Києві; 5) управління забезпечення примусового виконання рішень міжрегіональних управлінь Міністерства юстиції України; 6) відділи примусового виконання

рішень управлінь забезпечення примусового виконання рішень; 7) районні, районні в містах, міські, міськрайонні, міжрайонні відділи державної виконавчої служби відповідних міжрегіональних управлінь Міністерства юстиції України (далі – відділи державної виконавчої служби).



Рисунок 2.1 Система органів примусового виконання рішень та місце у ній Другого відділу ДВС у м. Хмельницькому

Примітка: складено авторкою на основі [19; 20]

Правову основу діяльності органів ДВС та приватних виконавців становлять Конституція України [17], Цивільний кодекс України, Цивільно-процесуальний кодекс України, Кодекс про адміністративні правопорушення, Господарський процесуальний кодекс, Закон України «Про органи та осіб, які здійснюють примусове виконання судових рішень і рішень інших органів» [20], Закон України «Про виконавче провадження» [21], Інструкція з організації примусового виконання рішень [22], інші закони, нормативно-

правові акти, прийняті на їх виконання, а також міжнародні договори, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України.

Згідно з чинним законодавством, діяльність органів ДВС та приватних виконавців здійснюється з дотриманням низки принципів (рисунок 2.2).

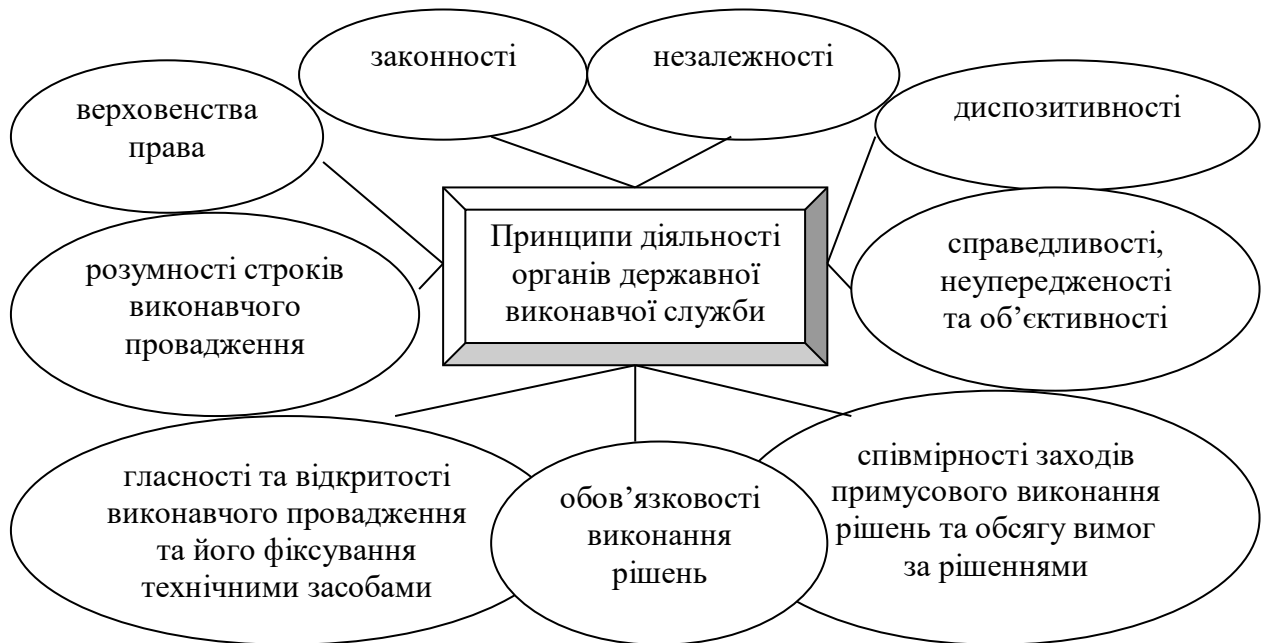


Рисунок 2.2 Принципи, якими керується Другий відділ ДВС м. Хмельницького
Примітка: складено авторкою на основі [20]

Здійснюючи свою діяльність, Центральне міжрегіональне управління Міністерства юстиції (м. Київ) керується такими правовими засадами: верховенство права та законність; об'єктивність та неупередженість; справедливість та рівність; правова визначеність та пропорційність; гуманізм та добросовісність; прозорість та гласність [19].

Територіальна юрисдикція відділів державної виконавчої служби міста Хмельницького визначена відповідно до Наказу Міністерства юстиції України [23]. Виконавча служба у м. Хмельницькому складається з двох відділів: I відділ займається питаннями місцевих громадян, а II відділ – питаннями громадян з Хмельницької області; відповідно до такого розподілу сформована організаційна структура цієї установи. Офіс організації розташований за адресою: 29000, Хмельницька обл., м. Хмельницький, вул. Тернопільська, 13/2. Електронна пошта: info2@kmm.km.dvs.gov.ua;

контактні телефони: (0382) 67-06-05, (0382) 67-00-93. Реквізити р/р: 628201720355259000000700954, Державна казначейська служба України, м. Київ, МФО – 820172, Код ЄДРПОУ – 37225071. Графік роботи відділу: понеділок–четвер з 09.00 до 18.00, п’ятниця з 09.00 до 16.45. Обідня перерва: з 13.00 до 13.45. Вихідні дні: субота та неділя. Графік прийому: щопонеділка з 14:00 до 16:00, щоп’ятниці з 09:00 до 13:00.

Метою Центрального міжрегіонального управління Міністерства юстиції (м. Київ) є забезпечення захисту прав та законних інтересів громадян і юридичних осіб, сприяння у вирішенні проблем, з якими стикається кожна пересічна людина, та активна реалізація реформ, які відбуваються в Україні в усіх сферах суспільного життя [19].

Відповідно до покладених на нього завдань Другий відділ ДВС:

- здійснює передбачені законодавством України заходи щодо своєчасного, повного і неупередженого виконання рішень, що відповідно до закону підлягають примусовому виконанню в разі їх невиконання у добровільному порядку;

- вивчає та узагальнює практику застосування законодавства з питань організації виконання рішень, а також розробляє пропозиції щодо його вдосконалення;

- узагальнює, аналізує результати роботи з виконання рішень та веде обліково-статистичну звітність;

- розглядає звернення громадян та юридичних осіб з питань, що належать до повноважень Відділу;

- організовує ведення діловодства та архіву у Відділі;

- організовує навчання державних виконавців і поширює позитивний досвід з питань виконання рішень;

- готує для подання до Головного управління юстиції матеріали щодо заохочення та нагородження державними нагородами працівників Відділу.

Чисельність працівників органів державної виконавчої служби, порядок та норми матеріального забезпечення їхньої діяльності

встановлюються Кабінетом Міністрів України. Згідно зі штатним розкладом, у Другому відділі ДВС у м. Хмельницькому Центрального міжрегіонального управління Міністерства юстиції (м. Київ) працюють: начальник Другого відділу ДВС у м. Хмельницькому; заступник начальника; старший державний виконавець і 5 осіб молодших виконавців, а також головний бухгалтер та начальник канцелярії. Державні виконавці, керівники та спеціалісти органів державної виконавчої служби є державними службовцями.

Державним виконавцем може бути громадянин України, який має вищу юридичну освіту (для керівників органів державної виконавчої служби та їх заступників – не нижче другого рівня), володіє державною мовою і здатний за своїми особистісними і діловими рисами здійснювати повноваження державного виконавця.

Державні виконавці та інші працівники органів ДВС, які є державними службовцями, призначаються на посади та звільняються з посад у порядку, встановленому Законом України «Про державну службу» з урахуванням особливостей, визначених законодавством.

Контроль за діяльністю державних виконавців та інших працівників органів ДВС здійснюють органи примусового виконання рішень, визначені законодавством, в порядку, встановленому Міністерством юстиції України.

Незалежність державних виконавців від впливу чи втручання у їхню діяльність з примусового виконання рішень гарантується: 1) особливим порядком фінансування та матеріально-технічного забезпечення органів державної виконавчої служби; 2) дієвим механізмом мотивування державних виконавців; 3) прозорістю діяльності з примусового виконання рішень; 4) в інший спосіб, встановлений законодавством.

Майно органів ДВС перебуває у державній власності та використовується виключно для забезпечення виконання завдань державної виконавчої служби.

На рахунки органів примусового виконання рішень, визначених законодавством, відкриті для зарахування коштів виконавчого провадження, обліку депозитних сум і зарахування стягнутих з боржників коштів та їх виплати стягувачам, не може бути накладено арешт або звернено стягнення на підставі виконавчих документів [20].

Реєстрація виконавчих документів, документів виконавчого провадження, фіксування виконавчих дій здійснюється в автоматизованій системі виконавчого провадження, порядок функціонування якої визначається Міністерством юстиції України.

Основною інформаційною базою для здійснення виконавчого провадження є автоматизована система виконавчого провадження. Механізм функціонування автоматизованої системи визначає Положення про автоматизовану систему виконавчого провадження [24], затверджене наказом Міністерства юстиції України від 05 серпня 2016 року № 2432/5.

Вільний та безоплатний доступ до інформації автоматизованої системи виконавчого провадження забезпечує Міністерство юстиції України у мережі Інтернет на своєму офіційному веб-сайті з можливістю перегляду, пошуку, копіювання та роздрукування інформації, на основі поширених веб-оглядачів та редакторів, без необхідності застосування спеціально створених для цього технологічних та програмних засобів, без обмежень та цілодобово. Інформація повинна містити відомості про час її розміщення.

Автоматизованою системою виконавчого провадження забезпечується:

- 1) об'єктивний та неупереджений розподіл виконавчих документів між державними виконавцями;
- 2) надання сторонам виконавчого провадження інформації про виконавче провадження;
- 3) виготовлення документів виконавчого провадження;
- 4) централізоване зберігання документів виконавчого провадження;
- 5) централізоване зберігання інформації про рахунки органів державної виконавчої служби та приватних виконавців, відкриті для цілей виконавчого провадження;
- 6) підготовка статистичних даних;
- 7) реєстрація вхідної і вихідної кореспонденції та етапів її

проходження; 8) передача документів виконавчого провадження до електронного архіву; 9) формування Єдиного реєстру боржників.

Єдиний реєстр боржників – це систематизована база даних про боржників, що є складовою автоматизованої системи виконавчого провадження та ведеться з метою оприлюднення в режимі реального часу інформації про невиконані майнові зобов'язання боржників та запобігання відчуженню боржниками майна.

Єдиний реєстр боржників містить такі відомості:

1) прізвище, ім'я, по батькові (за наявності), дата народження боржника - фізичної особи або найменування, ідентифікаційний код юридичної особи у Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань боржника - юридичної особи;

2) найменування органу або прізвище, ім'я, по батькові та посада посадової особи, яка видала виконавчий документ;

3) найменування органу державної виконавчої служби або прізвище, ім'я, по батькові приватного виконавця, номер засобу зв'язку та адреса електронної пошти виконавця;

4) номер виконавчого провадження;

5) категорія стягнення (аліменти, штраф тощо).

Заходами примусового виконання рішень є:

1) звернення стягнення на кошти, цінні папери, інше майно (майнові права), корпоративні права, майнові права інтелектуальної власності, об'єкти інтелектуальної, творчої діяльності, інше майно (майнові права) боржника, у т. ч. якщо вони перебувають в інших осіб або належать боржникові від інших осіб, або боржник володіє ними спільно з іншими особами;

2) звернення стягнення на заробітну плату, пенсію, стипендію та інший дохід боржника;

3) вилучення в боржника і передача стягувачу предметів, зазначених у рішенні;

4) заборона боржнику розпоряджатися та/або користуватися майном, яке належить йому на праві власності, у т. ч. коштами, або встановлення боржнику обов'язку користуватися таким майном на умовах, визначених виконавцем;

5) інші заходи примусового характеру, передбачені законодавством [21].

2.2. Аналіз результатів діяльності Другого відділу ДВС у м. Хмельницькому Центрального міжрегіонального управління Міністерства юстиції (м. Київ)

Показники діяльності Другого відділу державної виконавчої служби у м. Хмельницькому пов'язані з діями у сфері виконавчого провадження.

Арешт майна (коштів) боржника застосовується для забезпечення реального виконання рішення. Арешт на майно (кошти) боржника накладається виконавцем шляхом винесення постанови про арешт майна (коштів) боржника або про опис та арешт майна (коштів) боржника. Арешт на рухоме майно, що не підлягає державній реєстрації, накладається виконавцем лише після проведення його опису. Постанова про арешт майна (коштів) боржника виноситься виконавцем під час відкриття виконавчого провадження та не пізніше наступного робочого дня після виявлення майна.

Виконавець за потреби може обмежити право користування майном, здійснити опечатування або вилучення його у боржника та передати на зберігання іншим особам, про що він виносить постанову або зазначає обмеження в постанові про арешт. Вид, обсяг і терміни обмеження встановлюються виконавцем у кожному конкретному випадку з урахуванням властивостей майна, його значення для власника чи володільця, необхідності використання та інших обставин.

Наявність накладеного виконавцем у процесі виконавчого провадження арешту державного або комунального майна, крім арешту, накладеного у кримінальному провадженні, не перешкоджає продажу шляхом приватизації

єдиного майнового комплексу державного або комунального підприємства, до складу якого входить таке майно. Арешт накладається у розмірі суми стягнення з урахуванням виконавчого збору, витрат виконавчого провадження, штрафів та основної винагороди приватного виконавця на все майно боржника або на окремі речі.

Інформація про реалізацію арештованого майна станом за роками досліджуваного періоду наведена у таблицях 2.1–2.3.

Таблиця 2.1 Інформація щодо реалізації арештованого майна станом на 2020 рік

Протягом 2020 року		Щодо реалізації рухомого майна		Щодо реалізації нерухомого майна		Щодо реалізації земельних ділянок		Реалізовано майна		Залишок майна на кінець звітної періоду	
К-сть	Сума грн	К-сть	Сума грн	К-сть	Сума грн	К-сть	Сума грн	К-сть	Сума грн	К-сть	Сума грн
44	23081836	20	982830	24	22099006	10	897208	25	3579804	4	1921169

Примітка: складено авторкою на основі [19]

Дані таблиці 2.1 дають змогу зробити висновок, що загальна кількість арештованого майна складала 44 одиниці, з яких 20 – це рухоме майно на суму 982830 грн, і 24 – нерухоме майно на суму 22099006 грн, також присутні земельні ділянки в кількості 10 позицій на суму 897208 грн. Протягом 2020 року було реалізовано 15 одиниць рухомого майна на суму 673801 грн, а нерухомого майна – 10 одиниць на суму 2906003 грн, земельних ділянок – 6 одиниць на суму 437303 грн. Також було знято 32 одиниці з реалізації майна на суму 31712447 грн. Таким чином, на кінець звітної періоду залишилось 4 одиниці майна на суму 1921169 грн. Можна зробити висновок, що більшу частину арештованого майна було реалізовано. Сума коштів, яка надійшла від реалізації майна на рахунок ДВС, становить 3579904 грн.

Таблиця 2.2 Інформація щодо реалізації арештованого майна станом на 2021 рік

Протягом 2021 року		Щодо реалізації рухомого майна		Щодо реалізації нерухомого майна		Щодо реалізації земельних ділянок		Реалізовано майна		Залишок майна на кінець звітного періоду	
К-сть	Сума грн	К-сть	Сума грн	К-сть	Сума грн	К-сть	Сума грн	К-сть	Сума грн	К-сть	Сума грн
100	7087741	81	402976	19	6684765	4	599755	73	1665422	15	3890281

Примітка: складено авторкою на основі [19]

Таблиця 2.3 Інформація щодо реалізації арештованого майна станом на 2022 рік

Протягом 2022 року		Щодо реалізації рухомого майна		Щодо реалізації нерухомого майна		Щодо реалізації земельних ділянок		Реалізовано майна		Залишок майна на кінець звітного періоду	
К-сть	Сума грн	К-сть	Сума грн	К-сть	Сума грн	К-сть	Сума грн	К-сть	Сума грн	К-сть	Сума грн
98	3413132	90	276325	8	3136807	1	78000	87	964043	3	3219298

Примітка: складено авторкою на основі [19]

Дані таблиці 2.2 дають змогу зробити висновок, що загальна кількість арештованого майна складала 100 одиниць, з яких 81 – рухоме майно на суму 402976 грн, і 19 – нерухоме майно на суму 6684765 грн, також присутні земельні ділянки – 4 позиції на суму 599755 грн. Протягом 2021 року було реалізовано 66 одиниць рухомого майна на суму 330862 грн, а нерухомого майна – 7 одиниць на суму 1334560 грн, земельних ділянок – 1 одиниця на суму 117391 грн. Також було знято 16 одиниць з реалізації майна на суму 3097662 грн. Таким чином на кінець звітного періоду залишилось 15 одиниць майна на суму 3890281 грн. Можна зробити висновок, що більшу частину арештованого майна було реалізовано. Сума коштів, яка надійшла від

реалізації майна на рахунок ДВС, становить 1582151 грн, але це в рази менше ніж було у 2020 році.

З таблиці 2.3 видно, що загальна кількість арештованого майна складала 98 одиниць, з яких 90 – рухоме майно на суму 276325 грн, і 8 – нерухоме майно на суму 3136807 грн, також присутні земельні ділянки – 1 позиція на суму 78000 грн. Протягом 2022 року було реалізовано 83 одиниці рухомого майна на суму 47383 грн, а нерухомого майна – 4 одиниці на суму 916660 грн, земельних ділянок – 1 одиниця на суму 88000 грн. Також було знято 23 одиниці з реалізації майна на суму 1705634 грн. Таким чином, на кінець звітнього періоду залишилось 3 одиниці майна на суму 3219298 грн. Можна зробити висновок, що більшу частину арештованого майна було реалізовано. Сума коштів, яка надійшла від реалізації майна на рахунок ДВС, становить 920242 грн, але було зупинено реалізацію 2 одиниць майна на суму 2314690 грн.

Як бачимо з таблиці 2.4 і діаграми на рисунку 2.3, динаміка суми арештованого майна упродовж 2020–2022 рр. є спадною, а отже, люди стали більш відповідальними до своїх обов'язків, таких як: сплачувати аліменти; вчасно сплачувати штрафи; по можливості сплачувати комунальні послуги.

Таблиця 2.4 Динаміка показників реалізації арештованого майна за 2020–2022 рр.

Показники	2020р.	2021р.	2022р.	Темпи приросту, %	
				2021 /2020	2022 /2021
Сума арештованого майна, грн	23081836	7087741	3413132	-69,3	-51,8
Реалізовано майна, грн	3579804	1665422	964043	-53,5	-42,1
- у відсотках від загальної суми	15,5	23,5	28,2		
Залишок майна на кінець звітнього періоду, грн	1921169	3890281	3219298	102,5	-17,2

Примітка: складено авторкою на основі [19]

Також з 24.02.2022 р. стали менше накладати арешт на майно у зв'язку з військовим станом у державі. З іншого боку, намітилась тенденція до зростання частки реалізованого майна в загальній сумі арештованого майна: з

15,5 % у 2020 р. до 28,2 % у 2022 р. Також можна стверджувати, що найбільше надходжень у вартісному вимірі приносить реалізація нерухомого майна. Вартість реалізованих земельних ділянок у 2022 р. стрімко знизилась.

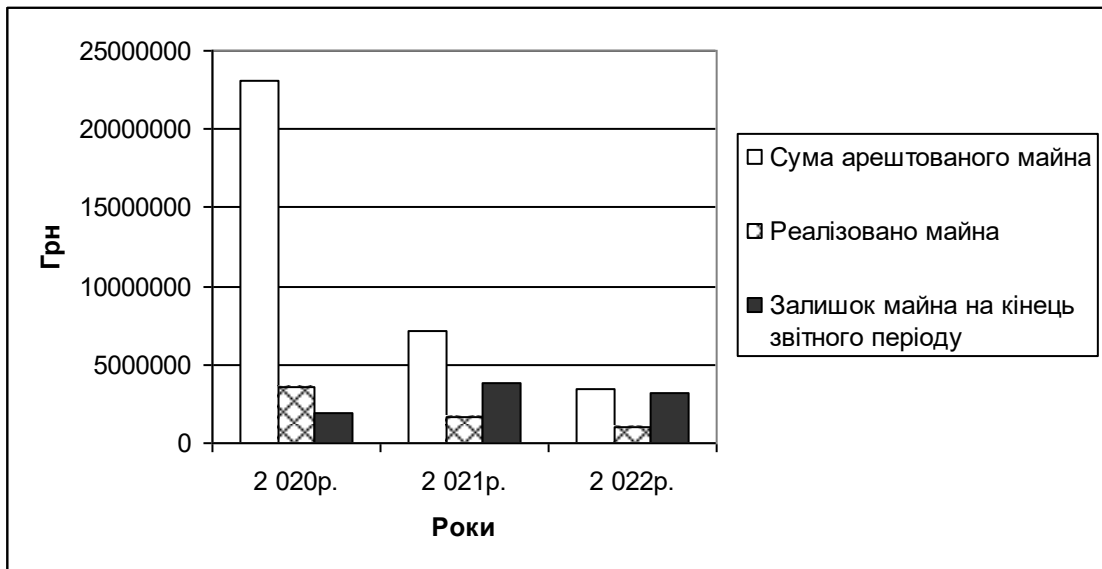


Рисунок 2.3 Динаміка показників «сума арештованого майна», «реалізація майна» і «залишок майна на кінець звітного періоду» за 2020–2022 рр.

6 травня 2023 року набув чинності Закон України від 11 квітня 2023 року № 3048-IX, відповідно до якого внесено зміни до Закону України «Про виконавче провадження» та фактично поновлено арешти коштів боржників у разі відкритих щодо них виконавчих проваджень за рішеннями суддів.

Наслідком цього нововведення, перш за все, є блокування банківських карток та заборона вчинення видаткових операцій за ними (окрім операцій в розмірі не більше 2-х мінімальних заробітних плат за однією з наявних у боржника банківських карток та лише після звернення до державного або приватного виконавця з відповідною заявою).

Також варто звернути увагу, що новою редакцією пункту 10-2 розділу XIII «Прикінцеві та перехідні положення» Закону України «Про виконавче провадження» не передбачено:

- припинення звернення стягнення на заробітну плату у період дії в Україні воєнного стану (звернення стягнення припиняється виключно на пенсію та стипендію, крім рішень про стягнення аліментів, про відшкодування шкоди, заподіяної каліцтвом, іншим ушкодженням здоров'я

або смертю внаслідок кримінального правопорушення, та рішень, боржниками за якими є громадяни російської федерації);

- заборони примусового виконання виконавчих написів нотаріусів (крім відкриття виконавчих проваджень на підставі виконавчих написів нотаріусів, вчинених на кредитних договорах, які не посвідчені нотаріально).

Окрім цього слід зазначити, що Законом № 3048-IX внесені зміни до пункту 6-1 розділу IV «Прикінцеві та перехідні положення» Закону України «Про органи та осіб, які здійснюють примусове виконання судових рішень і рішень інших органів», якими врегульовані питання діяльності приватних виконавців у період дії в Україні воєнного стану та, зокрема, передбачена можливість:

- зупинення Міністерством юстиції діяльності приватного виконавця, який не здійснює свою діяльність в офісі, перебуває за межами України або проходить військову службу відповідно до Закону України «Про військовий обов'язок і військову службу» та визначення приватного виконавця, який здійснюватиме його заміщення;

- зміни виконавчого округу приватним виконавцем, який має на виконанні незакінчені виконавчі провадження та офіс якого розташований у територіальній громаді, що належить до територій, на яких ведуться активні бойові дії, або тимчасово окупованих територій, та продовження примусового виконання виконавчих документів, що перебували у нього на виконанні.

Проаналізувавши показники діяльності Другого відділу державної виконавчої служби у м. Хмельницькому за 2020–2022 рр., можна стверджувати, що з кожним роком арешти майна зменшуються. Проте на сьогодні постала інша проблема, яка полягає у блокуванні банківських рахунків боржників у зв'язку з внесенням поправок до закону, але Другий відділ державної виконавчої служби намагається швидко вирішувати ці питання згідно з чинним законодавством.

Таким чином, важливим аспектом діяльності ДВС є те, що ця служба є урядовим органом державного управління у складі Міністерства юстиції України і стосується реалізації єдиної державної політики у сфері примусового виконання рішень [25]. Державна виконавча служба наділена широким колом владних повноважень, а також вирізняється специфічними властивостями серед інших суб'єктів правоохоронної діяльності. Зокрема, ДВС – єдина служба, що здійснює прямі контакти з юридичними та фізичними особами щодо забезпечення їх прав у сфері примусового виконання рішень. Саме Державна виконавча служба, відновлюючи порушені права та свободи, має забезпечити невідворотність майнової та іншої юридичної відповідальності несумлінних боржників у цивільному та економічному обігу.

На сьогоднішній день в ДВС існує досить багато проблем, які потребують негайного вирішення. За роки свого існування в незалежній Україні державна виконавча служба не змогла досягти тих показників виконання рішень, які мають розвинені країни Європи та США. Це дискредитує владу, порушує основні засади законності, дезорганізує функціонування державного механізму та, найважливіше, нівелює довіру людей до органів влади, їх віру у справедливість. Цей факт свідчить про необхідність покращення законодавчої бази, якою керується державна виконавча служба.

На нашу думку, в першу чергу необхідно удосконалити систему роботи виконавчої служби, щоб скоротити час, необхідний для опрацювання різного виду розпоряджень. До прикладу, для того щоб розблокувати карту після закриття виконавчого провадження, необхідно виконати досить багато виконавчих дій, скерувати постанову на банк, в якому обслуговується людина (це має бути обов'язково Укрпоштою); далі банк розглядає це питання близько 10 робочих днів; у результаті це займає майже місяць часу і тільки після цього знімається арешт з рахунків. Як на мене, краще ввести електронний документообіг, що буде набагато швидше та якісніше, оскільки

надсилання документів через Укрпошту забирає багато часу. Також можна внести певні доповнення до Закону України «Про виконавче провадження», зокрема, передбачити пільги для військовослужбовців.

Крім того, необхідно вдосконалити сам принцип роботи державних виконавців, тому що досить багато часу займає передача різноманітної інформації між установами, з якими співпрацює виконавча служба. Також у контексті діджиталізації публічного управління буде доречним застосування сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, зокрема, штучного інтелекту. Штучний інтелект – це здатність машин і програм аналізувати отриману інформацію, робити висновки, приймати на їх основі рішення; це комплекс технологій і процесів, які можуть обробляти великий масив інформації, підвищуючи завдяки цьому якість та безпечність послуг. Ключова характеристика ШІ – уміння постійно навчатися, накопичувати знання і успішно їх застосовувати, тобто здатність до тих дій, які виконує людський мозок. До сфери ШІ передусім належать віртуальні агенти (чат-боти, віртуальні помічники). Чат-боти – це програми, які імітують розмову з людиною в Інтернеті, їх можна створити на основі таких додатків, як Telegram, Messenger, Viber, Skype та ін. На нашу думку, можна створити чат-бот, який зможе надавати корисні поради громадянам з питань, які стосуються сфери виконавчого провадження.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПРАКТИЧНИХ АСПЕКТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

3.1. Підвищення ефективності державної служби на основі впровадження сучасних інформаційних технологій для оптимізації інформаційно-комунікативних зв'язків

Модернізація державної служби є одним з визначальних пріоритетів реформування публічного управління, становлення України як незалежної, демократичної, правової держави. Модернізація державної служби – це системний процес перетворень у сфері державної служби, що забезпечує перехід інституту державної служби від традиційного, стабільного до динамічного, безперервно змінного, сучасного стану в напрямі його оновлення, постійного якісного вдосконалення, який стосується різномірних організаційних, правових, соціальних, економічних, інституціональних, політичних, етичних та інших аспектів державної служби; це прогресивний процес комплексного реформування чинного інституту державної служби, що здійснюється з метою приведення у більш конкурентоздатний вигляд окремих його складових та створення в ньому нових інститутів, що супроводжується структурними змінами й трансформацією форм, методів, функцій, технологій, способів та інструментів управлінської діяльності у сфері державної служби з метою реалізації нових пріоритетів, стратегій, цілей і завдань, набуття нової позитивної якості, наближення до максимально можливого рівня розвиненості, адаптації інституту державної служби до світових та європейських цінностей і стандартів [26, с. 193; 27, с. 44; 28, с. 167; 29, с. 12; 30, с. 8; 31, с. 218–223; 32].

Метою модернізації державної служби є створення професійної, високоефективної, авторитетної, політично неупередженої, стабільної,

престижної і відповідальної державної служби, здатної надавати якісні послуги громадянам. У рамках створення оновленої моделі державної служби європейського зразка необхідно вирішити такі проблемні питання: упорядкування публічно-владних функцій і компетенцій, адміністративних процедур у прийнятті управлінських рішень та наданні публічних послуг; визначення індикаторів оцінювання соціальної, економічної, інституційної, маркетингової ефективності діяльності органів державної влади; впровадження світових і європейських стандартів роботи з кадровим потенціалом державної служби щодо регулярного підвищення кваліфікації, використання тренінгових технологій, спрямованих на покращення умінь, удосконалення навичок та ключових компетенцій; застосування антикорупційних механізмів, інструментів управління конфліктами інтересів для подолання кадрових деформацій в органах державної влади відповідно до вимог пункту 4 статті 7 Конвенції ООН протидії корупції; використання сучасних технологій репутаційного менеджменту, брендингу, управлінського лідерства, стратегічного партнерства тощо [26].

Запропоновані складові модернізації публічної служби в рамках проведення адміністративної реформи систематизовані нами на рисунку 3.1.

За нашим переконанням, у практичній діяльності органів виконавчої влади на регіональному рівні досить важливими є інформаційно-комунікаційні зв'язки, які можна оптимізувати на основі сучасних технологій.

Говорячи про використання ІКТ у сфері взаємодії органів виконавчої влади та інститутів громадянського суспільства, доцільним представляється використання технологій нової публічної служби, які найбільше відповідають сучасному інформаційно-технологічному етапу розвитку суспільства і рівню НТП. Застосовування ІКТ у сфері публічного управління ставить на меті реалізацію таких завдань, як забезпечення оперативності та продуктивності системи комунікації, а також індивідуального підходу до розв'язання проблем окремої людини, соціальної групи, громади, регіону [33, с. 28; 34, с. 44–45].



Рисунок 3.1 Взаємозв'язок складових модернізації державної служби на засадах інтенсивного використання людського капіталу та інформаційних технологій

Примітка: розроблено авторкою на основі [27, с. 47]

У сфері публічного управління комунікації здійснюються між установою і зовнішнім середовищем, між рівнями і підрозділами по вертикалі та по горизонталі всередині організації, між керівником і робочою групою, між окремими державними службовцями всередині робочої групи тощо. В органах виконавчої влади об'єднавчі процеси особливо важливі, оскільки для здійснення основних функцій та формування цілей органу публічного управління, а також для забезпечення процесу їх досягнення

необхідні ефективні комунікації. На розвиток комунікацій впливають різні чинники: культурні (мовне середовище, бізнес-культура); соціальні (вікові групи, рівень освіти); інституційні (формальні правила і неформальні традиції); інфраструктурні (спеціальні інформаційні системи) [35, с. 198].

У сучасних умовах інформаційно-комунікаційні технології можуть стати новим інструментом розкриття потенціалу громадських структур, забезпечення більш активної участі громадян у діяльності органів публічного управління, а також підвищення підзвітності і відповідальності влади, розбудови сучасної демократичної системи публічного управління.

Комунікативну діяльність можна розглядати як внутрішню складову публічно-управлінського процесу, і як зовнішньо- та внутрішньоспрямовані зв'язки з громадськістю і персоналом, що вимагає своїх правил, засобів, методів, технологій. Отже, можна стверджувати, що комунікативна діяльність ДВС здійснюється за трьома основними напрямками (рисунок 3.2).

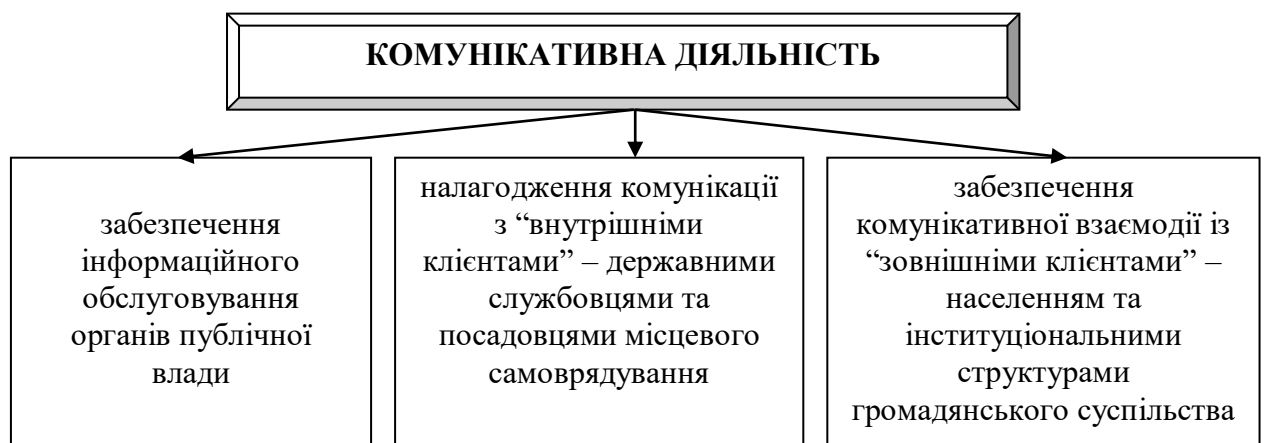


Рисунок 3.2 Основні напрями комунікативної діяльності у системі публічного управління

Примітка: складено авторкою на основі [36]

Для досягнення цілей організації та ефективного обміну інформацією використовуються висхідні, низхідні, горизонтальні та діагональні комунікації (таблиця 3.1).

Висхідні комунікації, як правило, здійснюються у формі звітів, пропозицій і пояснювальних записок. Метою їх є оповіщення вищого

керівництва про те, що робиться на більш низьких рівнях ієрархічної системи. Перед низхідними комунікаціями ставиться завдання довести до відома і свідомості підлеглих і нижчих організацій про зміст рішень, що приймаються на вищих рівнях, стратегічні напрями майбутньої діяльності.

Таблиця 3.1 Види комунікації у системі публічного управління

Вид комунікації	Характер комунікації
Міжрівневі	Низхідні комунікації – передача інформації з вищих рівнів управління на нижчі. Використовуються для спрямування, координації і оцінки діяльності підлеглих, інформування про поточні завдання, прийняття рішень тощо. Висхідні комунікації – передача інформації з нижчих рівнів управління на вищі. Використовуються керівництвом для отримання інформації про стан справ на нижчих рівнях управління, поточні проблеми працівників, хід виконання поставлених завдань.
Горизонтальні	Налагоджуються між членами однієї групи або співробітниками однакового рангу. Необхідні для прискорення і полегшення обміну інформацією, координації та інтеграції різних функцій в організації.
Діагональні	Перехрещують функції і рівні управління організації, проходять крізь них. Використовуються в ситуаціях, коли члени організації не можуть здійснювати ефективний обмін інформацією за допомогою інших каналів.

Примітка: складено авторкою на основі [37]

Яскравим прикладом горизонтальної комунікації є обмін інформацією між різними структурними підрозділами, в результаті чого досягається координація і узгодження діяльності для досягнення загальних цілей організації. Умовою ефективного здійснення горизонтальних комунікацій є чіткий розподіл обов'язків, повноважень і відповідальності структурних підрозділів, дотримання службової етики взаємовідносин, використання сучасних засобів зв'язку тощо.

Діагональні комунікації – це комунікації з іншими керівниками та з іншими підлеглими.

Комунікації між організацією і зовнішнім середовищем здійснюються як у низхідному, так і висхідному напрямках.

Важливим елементом, що формує організаційну структуру, є організаційні зв'язки між суб'єктами та об'єктами управління: субординаційні; координаційні; реординаційні (рисунок 3.3). Основними

вимогами до організаційної структури органу публічної влади сьогодні є: мінімальна кількість управлінських зв'язків та усунення елементів дублювання, оперативність і гнучкість у роботі.

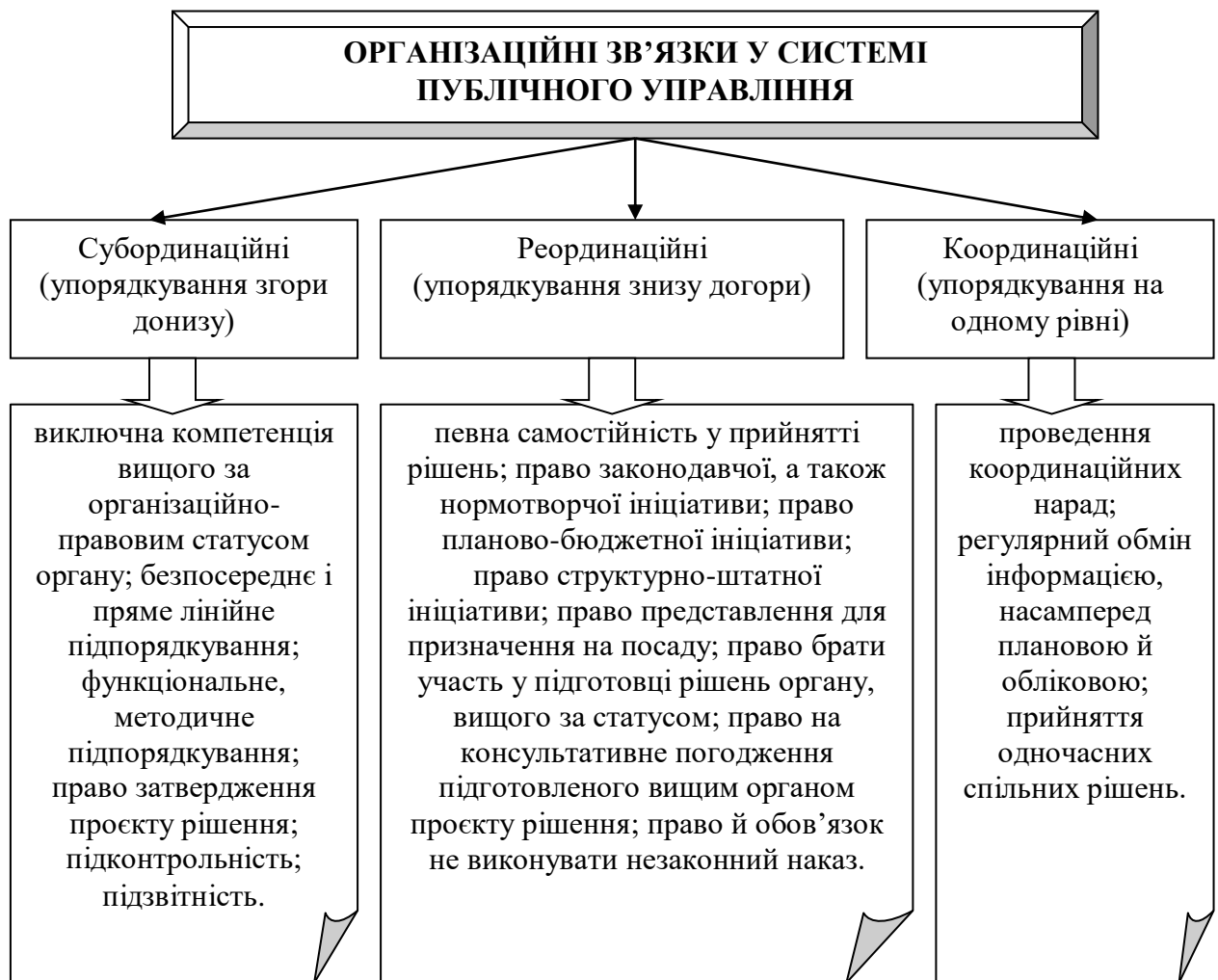


Рисунок 3.3 Види зв'язків, що формуються в організаційних структурах системи публічного управління
Джерело: складено авторкою на основі [38; 39]

Отже, важливу роль в реалізації комунікативної політики мають відігравати комунікативні підрозділи органів виконавчої влади, які потребують поліпшення організаційної складової їх діяльності у контексті адаптації до вимог Суспільства 5.0.

“Суспільство 5.0” (Super Smart Society) – це соціально-економічна культурна система, заснована на передових цифрових технологіях, яка забезпечує розвиток науки і технологій заради добробуту суспільства. Якщо іманентними рисами Індустрії 4.0 є діджиталізація, цифровий розвиток і

впровадження інформаційно-комунікативних технологій (ІКТ) (виключно науково-технічне спрямування), то архітектура Суспільства 5.0 має базуватися, з одного боку, на технологічних змінах та інноваційному розвитку, а з іншого – на забезпеченні принципів сталості, гуманізму, безпечності, екологічності, ціннісної орієнтації суспільства. Технологічна основа концепції Суспільства 5.0 у спрощеному вигляді є такою: у фізичному просторі за допомогою технологій Інтернету речей накопичуються великі масиви інформації, які зберігаються у кіберпросторі та аналізуються із залученням штучного інтелекту. За результатами такого аналізу з'являються нові рішення, що повертаються у фізичний вимір. Іншими словами, це суспільство, в якому система, що інтегрує інформаційне та реальне середовище, врівноважує економічний розвиток і розв'язання соціальних проблем.

За нашим переконанням, державна служба має модернізуватися саме на основі зазначених принципів. Можна скласти чималий перелік інноваційних технологічних трендів, які прямо чи опосередковано застосовуються у діяльності органів виконавчої влади: VR&AR (віртуальна і доповнена реальність); Self-driving (самоуправління); Smart City; Cloud (хмара); IoT (Інтернет речей); Big Data (великі дані); Blockchain (блоковий ланцюг); Chatbots (чат-боти); Robotics (робототехніка); AI (штучний інтелект). Зрештою, однією з вимог до державних службовців в умовах цифрової економіки стає високий рівень цифрових компетенцій, які відображають сукупність здібностей, необхідних для вільного використання комп'ютерної техніки та цифрових технологій для досягнення цілей у особистому і професійному житті [40, с. 240].

За нашим переконанням, обґрунтоване впровадження означених технологій і стимулювання розвитку цифрових компетентностей у державних службовців сприятиме підвищенню ефективності державної служби з точки зору оперативності виконання покладених на неї функцій, а також взаємодії з іншими суб'єктами громадянського суспільства для якісного надання послуг населенню і бізнес-структурам.

3.2. Модернізація кадрового потенціалу органів виконавчої влади на регіональному рівні

Професійний публічний менеджмент є основою функціонування місцевої влади в будь-якій демократичній державі. Головною передумовою реформування системи місцевого самоврядування в Україні є спроможність місцевих влад ефективно реалізовувати зростаючу кількість повноважень, що передається їм органами виконавчої влади з метою надання більш якісних послуг населенню. Умови служби співробітників органів місцевої влади повинні дозволяти добір висококваліфікованого персоналу з урахуванням особистісних якостей та компетентності; для цього забезпечуються належні можливості професійної підготовки, винагороди та просування по службі.

Необхідною передумовою ефективного виконання зазначених завдань та повноважень місцевого самоврядування є належний професійний рівень службовців органів місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад, сільських, селищних, міських голів. Від ефективності діяльності посадових осіб органів місцевого самоврядування залежать умови життя мешканців конкретної територіальної громади. Все це свідчить про те вагоме значення, яке набувають питання підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації муніципальних службовців для забезпечення сталого місцевого і регіонального розвитку, покращання якості соціальних послуг, що надаються громадянам.

Потрібно відзначити, що сучасна система місцевого самоврядування в Україні вкрай потребує нових службовців, які мають відігравати ключову роль у здійсненні реформ на місцевому рівні. Саме вони повинні бути ініціаторами і головними проєктувальниками демократичних перетворень у місцевому самоврядуванні ефективними менеджерами, лідерами команд, що їх реалізують. Для сучасного муніципального службовця не є достатнім мати необхідні знання у економічній, соціальній та правовій сферах та вміти

застосувати їх на практиці, він також має володіти численними управлінськими та комунікативними навичками.

Разом з тим, організація навчання посадових осіб органів місцевого самоврядування ускладнюється:

- неналежною фінансовою базою місцевого самоврядування, що перешкоджає залученню до роботи в органах місцевого самоврядування топ-менеджерів з сучасною освітою та відповідним досвідом;

- надмірною залежністю органів місцевого самоврядування від рішень органів державної влади, зокрема у питаннях організації процесу навчання працівників органів місцевого самоврядування;

- відсутністю загальноприйнятих стандартів якості у галузі навчання посадових осіб органів місцевого самоврядування;

- низькою мотивацією посадових осіб органів місцевого самоврядування;

- неналежною взаємодією органів влади з неурядовими організаціями та громадськістю, зокрема у наданні соціальних послуг населенню;

- факторами психологічного характеру, пов'язаними з менталітетом службовців органів місцевого самоврядування, наявністю у їх професійній свідомості залишків старих командно-адміністративних методів управління;

- недосконалістю українського законодавства, що регламентує питання навчання депутатів та працівників органів місцевого самоврядування, зокрема з питань ресурсного забезпечення процесу навчання;

- недостатньою координацією діяльності різних установ та організацій, що займаються навчанням посадових осіб органів місцевого самоврядування, а також недостатнім забезпеченням навчального процесу належними навчальними програмами, літературою та методичними матеріалами.

Підготовка спеціалістів для служби в органах виконавчої влади є важливою складовою державної кадрової політики, спрямованої на формування високопрофесійних кадрів та підвищення якості їх роботи.

Однак ця система підготовки та підвищення кваліфікації службовців потребує як внутрішньої, так і зовнішньої модернізації, що передбачає насамперед реформування професійного навчання службовців та посадових осіб місцевого самоврядування як елемента розвитку інституційної спроможності державного управління, підвищення рівня професіоналізму та культури персоналу органів влади, здатності компетентно і відповідально виконувати управлінські функції, впроваджувати новітні соціальні технології, сприяти інноваційним процесам у державі.

Кадровий потенціал державної служби у реальному вигляді може бути представлений можливостями працівників відповідних органів, якістю їх професійно-кваліфікаційної підготовки, трудовими, особистісними, фізіологічними і психологічними і якостями, креативними здібностями. Кадровий потенціал характеризується найбільшою активністю та найменшою передбачуваністю розвитку порівняно з іншими елементами системи ресурсного забезпечення державної служби. Люди не є пасивним об'єктом управління, вони активно змінюють себе, свої особистісні та професійні характеристики, ставлення до праці, керівництва та до організації взагалі.

Слід зауважити, що кадровий потенціал характеризується мінливістю (нестабільністю), що закономірно пов'язана з його активністю як відповідною реакцією на зміну умов зовнішнього середовища (макроекономічних, політичних, соціальних, демографічних, правових, ринкових тощо) і внутрішньої структури організації (рисунок 3.4).

Організаційний механізм функціонування системи управління кадровим потенціалом включає в себе сукупність взаємозалежних складових (принципів, методів, форм, нормативів і внутрішніх правил управління), за допомогою яких реалізуються функції управління і здійснюється управлінський вплив на кадровий потенціал для досягнення певних цілей його розвитку.

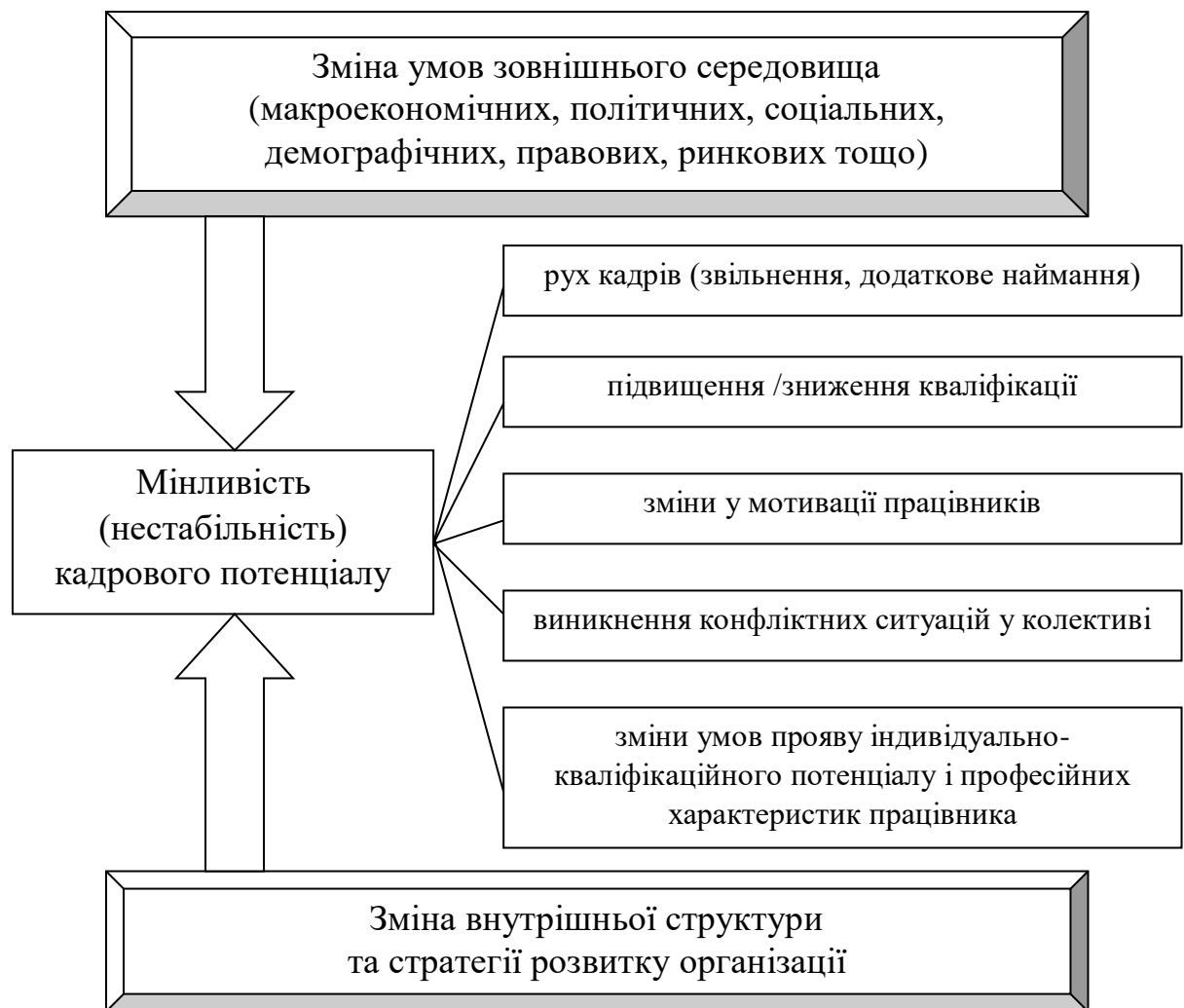


Рисунок 3.4 Прояви мінливості (нестабільності) кадрового потенціалу, що знижують детермінованість показників ефективності державної служби
Примітка: складено авторкою

Під час модернізації процесів управління кадровим потенціалом рекомендується дотримуватись відповідних функцій (таблиця 3.2), зокрема: планування, контроль, організація розвитку, мотивація та керівництво [41, с. 28]. На нашу думку, доцільно доповнити основні функції ще однією – узгодження, що розкриває можливість оцінювання кадрового потенціалу установи, узгодження рівня кадрового потенціалу з цілями організації в цілому та з окремими завданнями (проектами). Ця функція включає розподіл і підбір співробітників для окремого проекту, оцінювання кадрового потенціалу окремого проекту, а також оцінювання ефективності використання працівників.

Таблиця 3.2 Основні функції управління кадровим потенціалом

Функції управління	Зміст управління реалізованою частиною кадрового потенціалу працівників	Зміст управління прихованою (нереалізованою) частиною кадрового потенціалу працівників
Планування	Планування потреби у кадрах, наймання, звільнення. Розстановка кадрів. Ведення регламентуючої документації, статистичної звітності щодо персоналу. Розробка посадових інструкцій	Аналіз перспектив розвитку установи. Виявлення вимог до поточного та перспективного рівнів трудового потенціалу працівників з урахуванням специфіки їх робочих місць, змісту та характеру праці. Планування кар'єри працівників
Контроль	Забезпечення дотримання трудового законодавства, техніки безпеки. Контроль за якістю виконання посадових обов'язків, за станом трудової дисципліни	Оцінка рівня трудового потенціалу та моніторинг ходу процесу розвитку. Коригування процесу у зв'язку з відхиленнями від плану або появою нових факторів, що потребують урахування в контексті трудового потенціалу
Організація розвитку	Адаптація персоналу. Збереження кадрів. Організація використання кадрів	Створення системи навчання та розвитку кадрів. Вибір форми і методики розвитку трудового потенціалу. Розробка програм з розвитку елементів трудового потенціалу
Керівництво	Розробка та реалізація кадрової політики. Створення системи заробітної плати. Здійснення соціальної політики	Керівництво на основі лідерства. Розвиток співробітництва між керівництвом і персоналом, корпоративної культури, корпоративних стандартів роботи. Стимулювання розвитку та навчання персоналу. Створення умов для максимального використання трудового потенціалу людини
Мотивація	Створення системи стимулювання та преміювання, пільги, можливість кар'єрного зростання	Створення умов для самовираження, поваги, визнання, влади та успіху
Узгодження	Розподіл і підбір співробітників для окремого проєкту	Оцінка кадрового потенціалу окремого проєкту, оцінка ефективності використання працівників

Примітка: складено авторкою на основі [42]

Для прийняття управлінських рішень щодо розвитку кадрового потенціалу необхідна інформація. Для того, щоб бути корисною для процесу прийняття управлінських рішень, інформація повинна фокусуватися на тих аспектах, що найбільше впливають на рівень кадрового потенціалу.

Реальне удосконалення інформаційного забезпечення системи управління кадровим потенціалом може бути реалізоване шляхом створення автоматизованої управлінсько-інформаційної системи “Кадровий потенціал” на основі використання сучасної організаційної техніки (рисунок 3.5).



Рисунок 3.5 Інформаційно-організаційна схема АУІС “Кадровий потенціал”
Примітка: складено авторкою на основі [41; 43]

Така система повинна передбачити видачу повної інформації для роботи з кадрами. Основною метою її розробки є створення масиву даних такої інформації, яку можна було б використати не лише для звітних документів, але й для прийняття управлінських рішень.

Запропонована система повинна функціонувати, виходячи із сукупності таких принципів: єдності складу інформаційної бази; комплексності та сумісності інформації за рівнями управління; одноразового введення інформації при багаторазовому її використанні (принцип нових завдань); безперервного розвитку системи; системного підходу до проектування; надійності та узгодженості пропускових здатностей різних ланок системи [44, с. 48].

Повністю автоматизувати процес прийняття рішень неможливо. А тому значна увага повинна надаватися системам підтримки прийняття рішень (СППР), а це передбачає використання баз даних, які створюються для того, щоб надати можливість керівництву та структурним підрозділам, які відповідають за розробку рішень стосовно управління кадрами, безпосередньо та неодноразово в режимі реального часу проглядати різні варіанти розв'язання цих проблем.

База даних повинна забезпечити: прямий доступ користувачів до інформації та можливість її багаторазового використання; максимальний обсяг потрібної інформації для користувачів на всіх рівнях управління кадровим потенціалом; оперативний пошук та видачу інформації згідно із запитом; захист інформації від спотворень; захист від несанкціонованого доступу до інформації [45, с. 36].

Доцільним також буде введення до бази даних показників атестації працівників. Результати атестації будуть сприяти обґрунтованому формуванню кадрового резерву на вакантні посади, виявленню ступеня потреб організації в перепідготовці та підвищенні кваліфікації кадрів, сприятимуть об'єктивному обґрунтуванню звільнення працівників з посади чи переведення на іншу посаду, що в кінцевому рахунку підвищить ефективність роботи. Завдяки цьому кожен керівник зможе підібрати критерії, відповідно до яких підбираються та переміщуються кадри. Використання результатів атестації (оцінювання) персоналу повинне бути спрямоване на коригування робочого місця працівника з уточненням кола його обов'язків.

Отже, створена на підставі “Особових карток працівників” та “Атестаційних карток” база даних “Кадровий потенціал” цілком зможе задовольнити інформаційні потреби кадрових служб. Ці дані можуть використовуватися як для складання статистичної звітності, так і для прогнозування вікових, статевих, освітніх та інших змін кадрового потенціалу державної служби на перспективу, розробки планів соціального розвитку, різноманітних програм роботи з кадрами.

ВИСНОВКИ

Незважаючи на поширення останнім часом ідеї загальної лібералізації державної влади шляхом упровадження правових механізмів її деконцентрації, децентралізації, гласності, відкритості і прозорості, важко уявити сучасну державу, державне управління без розгалуженої і розвиненої системи апарату державної служби. Справа в тому, що державна влада і її апарат покликані виконувати на підставі законів, перш за все, суспільно-регулятивні функції – саме в цьому полягає їх головна місія, яка має забезпечувати стабільне існування держави і суспільства. В динаміці свого розвитку державна служба має стати запорукою інтеграції українського суспільства у світове співтовариство, побудови своєї ідентичності як повноправної європейської і світової держави.

Державна служба є організаційно-управлінським, соціальним та політичним інститутом держави, який забезпечує комплекс відносин між окремими громадянами та їх спільнотами з державою на основі використання різноманітних владних ресурси.

За своєю суттю державна влада – одне з масштабних, ключових, визначальних і багатогранних явищ у житті людського суспільства. А державна служба як форма, механізм і засіб реалізації державою владних функцій у своїй гносеологічній основі поєднує велику кількість галузей і сфер знання, тому державно-службова проблематика не вичерпується лише політологією, правознавством, соціологією або філософією влади.

Державна служба як інститут влади містить значний людський потенціал, тому, досліджуючи інституціональні особливості здійснення службовцями владних повноважень і функцій, слід постійно мати на увазі «людський фактор» державної служби і дбати про нарощування людського та інтелектуального капіталу.

Характеризуючи державну виконавчу службу, можемо зазначити те, що вона забезпечує суспільно (соціально) корисну діяльність; спрямована на

справедливу та об'єктивну реалізацію прав, свобод і законних інтересів як людини, так і суспільства в цілому. Важливим аспектом діяльності ДВС є те, що вона є урядовим органом державного управління у складі Міністерства юстиції України і стосується реалізації єдиної державної політики у сфері примусового виконання рішень.

Державна виконавча служба наділена широким колом владних повноважень, а також вирізняється специфічними властивостями серед інших суб'єктів правоохоронної діяльності. Зокрема, ДВС – єдина служба, що здійснює прямі контакти з юридичними та фізичними особами щодо забезпечення їх прав у сфері примусового виконання рішень. Саме ДВС, відновлюючи порушені права та свободи, має забезпечити невідворотність майнової та іншої юридичної відповідальності несумлінних боржників у цивільному та економічному обігу.

На сьогоднішній день в ДВС існує досить багато проблем, які потребують негайного вирішення. За роки свого існування в незалежній Україні державна виконавча служба не змогла досягти тих показників виконання рішень, які мають розвинені країни Європи та США. Це дискредитує владу, порушує основні засади законності, дезорганізує функціонування державного механізму та, найважливіше, нівелює довіру людей до органів влади, їх віру у справедливість.

Головними труднощами модернізації державної служби є: її заполітизованість; недостатня комунікація і взаємодія між органами державної влади; відсутність чіткого розподілу повноважень між відомствами та в їх структурі, між різними структурами міністерств; відсутність прозорості конкурсних процедур; неефективна діяльність когорти “нових” державних службовців; відсутність ефективних механізмів мотивації; наявність відчуття у державних службовців соціальної незахищеності на робочому місці. Позитивним результатом модернізації державної служби України є використання сучасних методів професійного

навчання і підвищення кваліфікації державних службовців у розрізі користування сучасними програмами підготовки.

У процесі визначення загальнонаціональних пріоритетів реформування системи публічного управління має бути врахована проблематика щодо: ефективності модернізації державної служби України; перспектив її розвитку в сучасних реаліях; розробки та упровадження стратегічних документів, які повинні регулювати процеси реформування публічного управління в країні; адаптації зарубіжного досвіду модернізації державної служби до українських реалій; створення позитивного іміджу державних службовців та залучення молоді до роботи на державній службі; розвитку навичок управління персоналом у державній службі.

Відповідно, створення нової соціально орієнтованої, сервісної моделі державної служби в Україні має базуватися на основі використання новітніх підходів до організації взаємодії публічної адміністрації з громадянами через надання можливостей реального впливу суспільства на формування сутнісно-змістовних характеристик розбудови інституту державної служби за принципами соціальної орієнтованості та антропоцентризму в інтересах всіх членів соціальної спільноти. У цьому сенсі доцільність переформатування моделі державної служби України повинна виходити з таких позицій: 1) розроблення ефективної державної політики, спрямованої на забезпечення реалізації потенціалу усіх членів соціальної спільноти, що контролюється інститутами громадянського суспільства; 2) підвищення рівня конкурентоздатності та авторитету державно-владних структур на тлі динамічних видозмін та трансформації суспільних відносин; 3) стимулювання розвитку особистісних рис державних службовців, зокрема: інноваційного стилю мислення, професіоналізму, патріотизму, абстрактної неупередженості у прийнятті рішень, служіння національним інтересам; 4) підвищення якості надання соціальних та адміністративних послуг через удосконалення системи мотивації та розроблення чітких критеріїв та показників ефективності професійної діяльності державних службовців тощо.

Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами сприятиме створенню в Україні професійної, стабільної, престижної і високоефективної державної служби, здатної відповідати на виклики сьогодення й надавати, відповідно до європейських стандартів, якісні та доступні публічні послуги громадянам.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Серьогін С.М. Мета, завдання та функції державної служби. *Аспекти публічного управління*. 2013. № 1. С. 58–65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprup_2013_1_12 (дата звернення: 01.02.2024).
2. Вебер М. Три чисті типи легітимного панування. *Соціологія. Загальноісторичні аналізи. Політика*; Пер. з нім., післямова та коментарі О. Погорілого. Київ, 1998. С. 157–272.
3. Вебер М. Свобода і примус у правових спільнотах. *Соціологія. Загальноісторичні аналізи. Політика*; Пер. з нім., післямова та коментарі О. Погорілого. Київ, 1998. С. 83–86.
4. Вебер М. Політичні спільноти і господарство. *Соціологія. Загальноісторичні аналізи. Політика*; Пер. з нім., післямова та коментарі О. Погорілого. Київ, 1998. С. 87–113.
5. Brewer G.D. *Politicians, Bureaucrats and the Consultant* N.-Y.: Basic Books, 1973. 318 p.
6. Грінівецька Н.М. Державна служба як соціальний інститут: проблеми концептуального аналізу. Київ: ФАДА, ЛТД, 1999. 31 с.
7. Ковалик В.В. Поняття, основні риси принципи державної служби як інституту адміністративного права. *Науково-інформаційний вісник. Право*. 2014. № 10. С. 113–117.
8. Сурмін Ю.П. Концептуально-методологічні підходи осмислення сутності й тенденцій розвитку державної служби. *Теорія та практика державного управління*: зб. наук. пр. Харків: Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр». 2007. Вип. 1 (16). С. 354–363.
9. Державне управління: проблеми адміністративно-правової теорії та практики / за заг. ред. Б.В. Авер'янова. Київ: Факт, 2003. 384 с.
10. Малиновський В.Я. Державне управління: навчальний посібник. Луцьк: Вежа, 2000. 558 с.

11. Гришина Н.В. Державна служба як соціально-правовий інститут і професійна службова діяльність. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Право»*. 2023. Т. 2. Вип. 78. С. 38–42.

12. Колобов Ю.В. Державна служба як соціально-правовий та державно-управлінський інститут сучасного суспільства. *Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія «Управління»*. 2012. Вип. 4. С. 197–205.

13. Про державну службу: Закон України від 16 грудня 1993 р. № 3723-ХІІ / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 01.02.2024).

14. Любимов О.К. Основні підходи щодо розуміння сутності поняття «державна служба». *Актуальні проблеми права: теорія і практика*. 2017. № 2. С. 53–61. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/app_2017_2_9 (дата звернення: 01.02.2024).

15. Іншин М.І. Поняття і зміст державної служби. *Право і безпека*. 2003. № 2'3. С. 23–27.

16. Оболенський О.Ю. Державна служба: підручник. Київ: КНЕУ, 2006. 468 с.

17. Конституція України: офіц. текст. Київ. 1996. № 30. Ст. 119. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 30.09.2023).

18. Озірська С.М., Полянський Ю.Д. Системи державної служби європейських країн: Велика Британія, Російська Федерація, Україна, Французька Республіка: наук.-аналіт. дослідж. Київ: Вид-во УАДУ, 1999. 168 с.

19. Центральне міжрегіональне управління Міністерства юстиції (м. Київ): офіц. сайт. URL: <https://centraljust.gov.ua/> (дата звернення: 30.09.2023).

20. Про органи та осіб, які здійснюють примусове виконання судових рішень і рішень інших органів: Закон України від 02.06.2016 р. № 1403-VIII.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1403-19#Text> (дата звернення: 30.09.2023).

21. Про виконавче провадження: Закон України від 02.06.2016 р. № 1404-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1404-19#Text> (дата звернення: 30.09.2023).

22. Про затвердження Інструкції з організації примусового виконання рішень: Наказ Міністерства юстиції України від 02.04.2012 р. № 512/5. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0489-12#Text> (дата звернення: 30.09.2023).

23. Про визначення територіальної юрисдикції відділів державної виконавчої служби Хмельницької області Центрального міжрегіонального управління Міністерства юстиції (м. Київ): Наказ Міністерства юстиції України від 23.05.2023 р. № 773/6. URL: <https://centraljust.gov.ua/files/general/2023/09/19/20230919092931-78.pdf> (дата звернення: 30.09.2023).

24. Про затвердження Положення про автоматизовану систему виконавчого провадження Наказ Міністерства юстиції України від 05.08.2016 р. № 2432/5. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1126-16#Text> (дата звернення: 10.10.2023).

25. Про гарантії держави щодо виконання судових рішень: Закон України від 05.06.2012 р. № 4901-VI. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1403-19> (дата звернення 10.10.2023).

26. Гончарук Н.Т., Прудиус Л.В. Модернізація державної служби України на сучасному етапі розвитку; за ред. О.В. Покатаєвої. *Право та державне управління*: зб. наук. пр.: у 2-х т. Запоріжжя: КПУ, 2017. Т. 2. № 4. С. 191–198.

27. Гончарук Н.Т., Прудиус Л.В. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2018. Т. 6, № 1–2. С. 42–51. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2018_6_1-2_8 (дата звернення 10.10.2023).

28. Линдюк О.А. Теорія та практика модернізації державної служби України в умовах глобалізації: монографія. Київ: НАДУ, 2016. 304 с.
29. Нижник Н., Муза О. Інституційна модернізація державної служби України в сучасних умовах. *Право України*. 2016. № 9. С. 9–16.
30. Нижник Н.Р., Гончарук Н.Т. Організаційно-правові засади модернізації публічної служби в Україні. *Теорія та практика державної служби: матеріали наук.-практ. конф. (м. Дніпропетровськ, 8 листопада 2013 р.) / за заг. ред. С.М. Серьогіна*. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2013. С. 7–10.
31. План модернізації державного управління: пропозиції щодо приведення державного управління та державної служби України у відповідність із принципами і практиками демократичного урядування / В. Афанасьєва, А. Вишневський (кер. авт. кол.), Р. Гекалюк та ін.; під заг. ред. Т. Мотренка. Київ: Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2010. 320 с.
32. Євсюкова О.В., Михайлова Т.М. Державна служба України: специфіка складнощів модернізаційного процесу. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 4. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=2041> (дата звернення: 01.02.2024).
33. Москалу В., Тищук Т., Круглашов А., Хуткий Д., Ромащенко І., Совсун І., Яровий Д., Шаіпов А., Бабич В., Дідур І., Рибачок Х., Власова О. Дослідження організаційної культури державної служби в Україні: звіт за результатами глибинних інтерв'ю та розгорнутого онлайн-опитування фахівців з питань реформ. Київ, 2019. 49 с.
34. Аналіз оплати праці державних службовців у контексті реформування системи державного управління: збірка досліджень / О.В. Волошина, О.В. Іванов, А.І. Іващенко та ін.; за заг. ред. В.М. Мазярчука. Київ: 2019. 210 с.
35. Публічне адміністрування в Україні / В.Б. Дзюндзюк, Н.М. Мельтюхова, Н.В. Фоміцька та ін.: навчальний посібник. Харків: ХарPI НАДУ Магістр, 2011. 306 с.

36. Державна служба: навчальний посібник / Кол. авт.; за заг. ред. проф. С.М. Серьогіна. Київ: ТОВ «СІК ГРУП УКРАЇНА», 2012. 526 с.
37. Пахомова Т.І. Державна служба: система і особистість: монографія. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2002. 410 с.
38. Лазор О.Д., Лазор О.Я. Державна служба в Україні: навчальний посібник. Вид. 3-тє., доповн. і переробл. Київ: Дакор, 2009. 560 с.
39. Дубенко С.Д. Державна служба і державні службовці в Україні: навч.-метод. посібник; за заг. ред. Н.Р. Нижник. Київ: Ін Юре, 1999. 270 с.
40. Khytra O. The logic of bifurcation transformations of the labor marketing the conditions of digitalization, globalization and European integration. *Globalisation processes in the world economy: problems, trends, prospects: collective monograph*. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2023. pp. 228–262.
41. Гриньова В.М., Писаревська Г.І. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.
42. Михайлова Л.І., Турчіна С.Г. Проблеми формування та використання кадрового потенціалу. *Механізм господарювання і економіка динаміки в АПК. Серія «Економіка АПК і природокористування»*. 2011. № 9.
43. Онищенко Е.Р. Система управління кадровим потенціалом підприємства: підхід до проектування підсистем. *Вісник тернопільської академії народного господарства*. 2012. № 1. С. 137–144.
44. Скібіцький О.М. Розгляд теоретичних основ управління людським потенціалом. *Вісник Одеського національного університету ім. І.І. Мечникова*. 2013. Т. 18. Вип. 2 С. 40–58.
45. Козар В.В. Ефективність використання трудового потенціалу за умов модернізації економіки. *Сучасні питання економіки і права*. 2014. № 1. С. 33–38.