

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Кафедра публічного управління та адміністрування

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: «Механізми підвищення ефективності системи
публічної служби в Україні»

Виконав: студент магістратури
за спеціальністю 281 Публічне
управління та адміністрування
денної форми навчання
Денис ТУЧКА

Керівник: доцентка кафедри
публічного управління та
адміністрування, кандидатка
наук з державного управління
Олена КОПАНЧУК

Рецензент:

Хмельницький – 2026 рік

АНОТАЦІЯ

Денис Тучка. Механізми підвищення ефективності системи публічної служби в Україні. – Магістерська робота.

У магістерській роботі запропоновано розв’язання актуального наукового завдання, яке полягає в теоретичному обґрунтуванні й розробленні практичних рекомендацій щодо механізмів підвищення ефективності системи публічної служби в Україні, як важливого аспекту суспільно значимих завдань та функцій. Для цього у роботі нами було здійснено аналіз теоретичних підходів до поняття категорії ефективності, як показника організації та функціонування органів публічного управління та його значення у публічному управлінні.

Вивчення думок теоретиків публічного управління з питання природи механізмів публічного управління, а також дослідження, що дозволило розкрити суть оцінки ефективності публічного управління та розкрито його значення для системи публічної служби через огляд різних концепцій та підходів, як до його концепцій, так і до його принципів формування.

Охарактеризовано діяльність Хмельницької районної військової адміністрації. Оцінено реалізацію повноважень Хмельницької районної військової адміністрації. З’ясовано напрями підвищення ефективності роботи Хмельницької районної військової адміністрації. Проаналізовано кадровий потенціал та освіту державних службовців.

Окреслено основні проблеми та перспективи механізмів підвищення ефективності системи публічної служби в Україні. Так, як наявні недоліки в існуючих механізмах ефективності, постає необхідність їх усунення і формування дієвої системи підвищення ефективності. Та запропоновано основні напрямки подальшого їх розвитку та вирішення.

Ключові слова: механізми, концепції, принципи, поліпшення, ефективність, органи державного управління, суспільні потреби, державні інституції, управлінські послуги результативність, оцінка якості, оцінка ефективності.

ANNOTATION

Denys Tuchka. Mechanisms for Increasing the Efficiency of the Public Service System in Ukraine. – Master's Thesis.

The master's thesis proposes a solution to a topical scientific problem, which consists in the theoretical substantiation and development of practical recommendations regarding mechanisms for increasing the efficiency of the public service system in Ukraine, as an important aspect of socially significant tasks and functions. For this purpose, in the work we analyzed theoretical approaches to the concept of the efficiency category as an indicator of the organization and functioning of public administration bodies and its significance in public administration.

A study of the opinions of public administration theorists on the nature of public administration mechanisms, as well as a study that allowed us to reveal the essence of assessing the efficiency of public administration and revealed its significance for the public service system through a review of various concepts and approaches, both to its concepts and to its principles of formation.

The activities of the Khmelnytskyi District Military Administration are characterized. The implementation of the powers of the Khmelnytskyi District Military Administration is assessed. The directions of increasing the efficiency of the Khmelnytskyi District Military Administration are clarified. The personnel potential and education of civil servants are analyzed.

The main problems and prospects of mechanisms for increasing the efficiency of the public service system in Ukraine are outlined. Since there are shortcomings in the existing efficiency mechanisms, there is a need to eliminate them and form an effective system for increasing efficiency. And the main directions of their further development and solution are proposed.

Keywords: mechanisms, concepts, principles, improvement, efficiency, public administration bodies, public needs, state institutions, administrative services, effectiveness, quality assessment, efficiency assessment.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МЕХАНІЗМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ	8
1.1. Поняття та особливості категорії ефективності, як показника організації та функціонування органів публічного управління	8
1.2. Концепції та підходи підвищення ефективності організації та функціонування системи публічної служби	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ МЕХАНІЗМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ В ПРАКТИЦІ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ	24
2.1. Загальна характеристика діяльності Хмельницької районної військової адміністрації	24
2.2. Висококваліфікований персонал, як головний чинник забезпечення ефективності функціонування Хмельницької РВА	30
РОЗДІЛ 3. ЗАСТОСУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ В ПРОЦЕСІ МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ	40
3.1. Здійснення професіоналізації публічної служби в Україні із врахуванням досвіду розвинених країн	40
3.2. Шляхи підвищення ефективності функціонування системи публічної служби в Україні	48
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66
ДОДАТКИ	73

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасна українська реальність свідчить, що як організаційна так і персональна ефективність безпосередньо пов'язана з досягненням визначених цілей, тобто отриманням певних результатів. Адже, в системі публічної служби публічні установи самостійно приймають відповідні рішення, що вимагає значної зміни та розширення сфери управлінського впливу на всі сторони діяльності владних структур з метою досягнення максимального ефекту від даного впливу. Механізми підвищення ефективності дозволяють встановлювати конкретні вимірювальні індикатори ефективності діяльності та якості, й оцінювати результативність різних програм, реалізованих публічними організаціями в системі публічної служби.

Питання стає ще актуальнішим, тому що наразі війна – це не лише збройний конфлікт, а й каталізатор глибоких змін у суспільстві та державі. Це випробування, яке вимагає незвичної нам мобілізації ресурсів та швидкої адаптації від державної системи. Під час війни на перший план виходять зовсім інші завдання, ніж у мирний час. Це завдання, які пов'язані із забезпеченням національної безпеки та оборони, тобто зміна пріоритетів державної політики. Бюджетні кошти, йдуть не лише на розвиток економіки, соціальної сфери та культури, а і на оборонно-промисловий комплекс, потреби армії та гуманітарної допомоги. Війна створює сприятливий ґрунт для розвитку негативних явищ, таких, як корупція, виснаження ресурсів, як матеріальних, так і людських, руйнування інфраструктури та інші. Великі обсяги фінансування, що спрямовуються на закупівлю зброї, обладнання, гуманітарної допомоги, створюють спокусливі можливості для зловживань. Для подолання кризи необхідна консолідація всіх зусиль, а найголовніше - ефективна робота публічної служби в Україні [1, с. 132].

Дані проблеми, можемо вирішити, шляхом підвищення ефективності діяльності відповідної системи та оцінки результативності управлінських

процесів. Адже, вони були визначальними як у збереженні стабільності і міцності позицій об'єктів управління, так і у подальшому їх розвитку, а їх дослідження є одним з найбільш актуальних питань, як в теорії менеджменту, так і в практиці органів публічного управління. Це в свою чергу, вимагає приділення ретельної уваги до визначення механізмів підвищення ефективності управлінської діяльності та водночас результативності управлінських функцій. Наразі, крім традиційних функцій, вони мусять виконувати нові, складні завдання.

З цими усіма процесами загальмовується подальший розвиток ринкових відносин, який призводить до того, що результати діяльності суб'єктів управління стають менш взаємопов'язаними та залежними, чіткими і злагодженими від дій різних учасників ринкових взаємовідносин.

Адже, українці вже побачили, що виклики глобалізації та існуючі євроінтеграційні процеси зумовлюють зростання в країні впливу виконавчих органів публічної влади не лише на формування, цільове й економне витрачання ресурсів та результатів і наслідків функціонування публічних структур, а також і на управління господарюючими суб'єктами підприємницької діяльності.

Тема проблеми забезпечення ефективності управлінської діяльності в цілому знайшли своє відображення в працях таких вчених, як: А. Назарян [1], О. Красноручський [2], О. С. Мороз [3], Н. Носань [4], А. С. Зеніна-Біліченко [5], В. Сиченко [6], О. Я. Маліновська [7] та інших вчених.

Мета та завдання дослідження. Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретичних засад розвитку механізмів підвищення ефективності в системі публічної служби та визначення напрямків підвищення ефективності організації та функціонування органів публічного управління в частині його інституційного та кадрового забезпечення. Для досягнення зазначеної мети, передбачено розв'язання наступних завдань:

- визначити поняття та особливості категорії ефективності, як показника організації та функціонування органів публічного управління;

- розглянути теоретичні концепції та підходи до забезпечення ефективності організації та функціонування системи публічної служби;
- здійснити загальний аналіз діяльності Хмельницької районної військової адміністрації;
- проаналізувати кадровий потенціал та освіту державних службовців Хмельницької РВА;
- визначити здійснення професіоналізації публічної служби в Україні із врахуванням досвіду розвинених країн;
- з'ясувати шляхи підвищення ефективності функціонування системи публічної служби в Україні.

Об'єкт дослідження – механізми підвищення ефективності в системі публічної служби.

Предмет дослідження – закономірності, чинники, напрями розвитку механізмів ефективності в системі публічної служби.

Методи дослідження. У роботі гуртуються на діалектичному пізнанні державно-управлінських процесів. Методологічною основою дослідження виступає сукупність загальнонаукових і спеціальних методів наукового пізнання: формально-логічний, соціологічний, системний, структурно-функціональний, конкретно-історичний та статистичний, а також методи логічного, системного, структурного та порівняльного аналізу.

Інформаційною базою дослідження є закони України, а також інформація, наведена у монографіях і наукових публікаціях вітчизняних та зарубіжних вчених.

Практичне значення одержаних результатів полягає у наданні рекомендацій щодо формування механізмів щодо підвищення ефективності системи публічної служби в Україні в умовах війни.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МЕХАНІЗМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ

1.1. Поняття та особливості категорії ефективності, як показника організації та функціонування органів публічного управління

Система органів публічного управління повинна відрізнятися своєю здатністю вчасно й ефективно реагувати на будь які зміни, що відбуваються у громадянському суспільстві, та вмінням ставати гнучким де потрібно у роботі, виставляти пріоритети в діяльності та формувати перелік оперативних завдань так, щоб вони були згідно вимог ситуації та потреб стратегії розвитку.

Дослідження ефективності діяльності суб'єктів державного управління і місцевого самоврядування, які належать до галузі публічного управління, повинне ґрунтуватися виходячи з процесу ефективності, що проявляється в усіх сферах, видах, формах, методах організації буття людини. Але, найбільше це поняття притаманне управлінню, адже це діяльність, що здійснюється людьми, стосовно інших людей та виключно в інтересах людей. Від ступеня ефективності діяльності організації безпосередньо залежить добробут людини, а отже і країни. Ефективність управлінської діяльності є характеристикою процесу, який відображає результати дії та її наслідки, а також перебіг процесів здійснення управління, що відбуваються. Крім того, це поняття визначає певні характеристики щодо його функціонування, та інше.

Тобто, щоб визначити ефективність роботи органів управління часто оцінюється їх ефективність праці працівників або апарату управління. До уваги при цьому беруться різні фактори, такі як: зміна їх чисельності, витрат часу, рівень підготовки та інші. Я не скажу, що це є повністю правильним, адже при цьому не зважають на кінцевий результат, тобто надані послуги й рівень задоволення ними жителів громадянського суспільства.

Новий публічний менеджмент говорить про важливість організаційної та персональної ефективності, які безумовно пов'язані з досягненням визначених цілей та отриманням результатів. Для цього сучасні менеджери встановлюють конкретні індикатори, що вимірюють якість й ефективність діяльності, оцінюючи результати різних реалізованих методів та програм. Тому саме категорія ефективності є доволі складною, багатоаспектною, оціночною категорією, яка є показником з наукової точки зору.

З цього випливає, що поняття «ефективність» тісно пов'язують з поняттям «ефект», що означає дію чи результат діяльності. Так, ефект відображає абсолютною категорією, якою є отриманий результат від взаємодії або процесу, і складається з сукупності якісних та кількісних характеристик параметрів системи, яких вона набула у процесі або після взаємодії [2, с. 46].

Але на відміну від «ефекту» категорія «ефективність» є відносною та притаманна лише цілеспрямованому процесу. Паралельно ефективності значну увагу дослідники завжди приділяли поняттю «результативність». При чому одноставного бачення різниці між цими поняттями досі немає.

Відповідно до концепції Пітера Друкера, «результативність» є наслідком того, що робляться потрібні та слушні речі, а «ефективність» є наслідком того, що правильно створюються ці самі речі. Як бачимо усі поняття є важливими [3, с. 387].

До кінця XIX століття терміни «effectiveness» (дієвість) та «efficiency» (ефективність) вживалися практично як синоніми, тому у перекладах з англійської мови «effectiveness» та «efficiency» найчастіше зустрічається, як тотожні поняття: ефективність, дієвість, результативність, успішність [3, с. 388].

Грунтуючись, що прогрес методології менеджменту про визначення ефективності впливу керуючої підсистеми на керовану складову об'єкту управління та практику управління і адміністрування вимагає розділення цих. Таким чином, різниця між ними все ж полягає в тому, що ефективність – це «робити речі правильно», тобто мінімізувати ресурси для досягнення

результату, а дієвість – це «робити правильні речі», тобто досягати потрібної мети. Зрозуміліше, ефективність більше зосереджується на процесі та витратах, тоді як дієвість – на результаті та цілі. Але, ідеально, коли діяльність одночасно дієва та ефективна, тобто організація робить роботу правильно, досягає цілей з мінімальними витратами.

Так, на сьогодні вживання даних термінів практично унормовано наступним чином в англomовній науковій термінології та в практиці публічного управління (відсутність регламентування сфер вживання цих двох термінів створювало певні проблеми під час проведення всебічної оцінки системи управління) [3, с. 389]:

- використовуючи термін «efficiency», мають на увазі, так звану, економічну ефективність показника, тобто, як саме реалізується діяльність, яка оцінюється та наскільки потужно використовуються ресурси, що необхідні для здійснення цієї діяльності, таким чином дане поняття свідчить про те, наскільки правильно робляться ті справи, які відбуваються;

- під терміном «effectiveness» розуміють, більше технічну ефективність в показниках якої знаходить відображення характер здійснення діяльності, яка оцінюється, та в якій мірі фактичні результати цієї діяльності можуть наближати установу до поставлених цілей або завдань, тобто це поняття свідчить про те, що справи, які робляться, йдуть в правильному напрямку.

Раніше, без регламентування цих сфер через вживання цих двох термінів створювались певні проблеми, які стосувались проведення всебічної оцінки функціонування тієї чи іншої системи управління в якихось певних умовах.

Також розмежовує поняття «результативність» та «ефективність» ДСТУ ISO 9000:2007. Де, поняття результативності визначається, як ступінь реалізації запланованої діяльності та досягнення запланованих результатів, а ефективності – співвідноситься між досягненням результату і використанням ресурсів [2, с. 47]. Даний документ ще раз підтверджує близькість аналізованих нами категорій, але не їх тотожність.

Таким чином, розглянемо, як визначають науковці поняття «ефективність публічного управління» та «ефективність державних органів» у додатку А.

З додатку А, можемо побачити, під цим поняттям в більшості розуміють «ефективність», яка включає в себе, як потенційні можливості системи, так і реальні результати її функціонування. Визначення забезпечення ефективності управлінських процесів, які пов'язані з цією діяльністю, з різних точок зору розглядається по іншому, але сам принцип визначення оцінки успішності праці завжди є однаковим і полягає в співвідношенні результатів діяльності з витратами, пов'язаними із забезпеченням тих самих результатів [3, с. 400].

Ефективність публічного управління за В. Цветковим відзначається людською специфікою і повинно здійснюватися одними категоріями людей задля інших. Автор вважає, що воно визначається у взаємозв'язку з одного боку із громадською свідомістю, а також з іншого боку тим правовим становищем, тобто яке місце займає людина в суспільстві [2, с. 48].

Найбільш поширеним вважається трактування поняття ефективності, таке яке стосується простої моделі ефективності і пов'язане із такими процесами [5]:

- скороченням часу на процес виконання;
- зменшенням кількості витрат на ресурси чи самих ресурсів;
- співвідношенням між витраченими ресурсами й отриманим результатом;
- співвідношення кінцевого результату.

Підсумовуючи вищенаведені сутності запропонуємо власне визначення результативності публічної служби, тобто це є узагальнюючий показник, який включає в більшості якісні характеристики, відображає дієвість та результативність у досягненні поставлених цілей, економічність у використання наявних ресурсів, а також інноваційність, як невід'ємну складову з віддачі від витрачених ресурсів, продуктивністю, прибутковість,

рентабельність, як результат функціонування країни в цілому, що впливає відповідно на якість, показник життя населення.

Суттєво ускладнює воєнний стан, а в деяких випадках і унеможлиблює виконання своїх функціональних обов'язків публічними службовцями по місцю роботи. Основним їх завданням стало те, щоб забезпечити безперебійну діяльність у публічних інституціях, розробити та реалізувати державну політику, а також здійснити виконання законодавчих актів. Тому, поруч із поняттям ефективність постало питання стабільності функціонування органів державної влади, що є, як ключовий фактор щодо забезпечення національної безпеки та сталого розвитку країни в цілому [6, с. 133].

Давно зрозуміло, що для публічних адміністрацій кінцевий результат має суто соціальний характер, а не фінансовий, що значно ускладнює роботу над його оцінкою. Складніше в публічних адміністраціях піддається кількісній оцінці й адміністративні послуги, як переважний їх кінцевий продукт [5].

Тому, оціночні показники мають певні відмінності та визначають масштаб, зміст конкретних результатів та показники витрат. [3, с. 401]

Так як до складу інструментів діяльності публічних адміністрацій можна віднести: переконання, фінансові засоби, правила та організаційні структури. Переконання мають відштовхуватися від контролю над інформацією й інформаційними потоками. У публічних адміністраціях до фінансових інструментів у більшості відносять кошти, що виділяються з бюджету, а також одержуються з інших джерел (госпрозрахункова діяльність, благодійні внески тощо). Наступним засобом, якому часто не надають сильного значення, але він є для правил, якими публічні адміністрації регламентують свою діяльність. А, останній засіб – це дії організаційних структур, які значною мірою визначають кінцевий результат досягнення цілі, як окремо взятих публічних адміністрацій, так і публічного сектора в цілому [2, с. 50]. Крім того, інструменти для публічних адміністрацій мають містити в собі елементи впливу діяльності організації на суспільство (громаду, соціальні групи тощо), тобто що відбивають «соціальні результати» [5].

Наразі, основним інструментом ефективного функціонування державного управління є не звичні в його діяльності, а інноваційність, засвідчило Дослідження Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР). Впровадження інноваційних підходів державного управління допомагає підвищити рівень задоволеності громадян, стимулює економічному зростанню та зміцнити довіру до державних інституцій. Даний аналіз у сфері публічного управління, виявляє чотири ключові напрями інновацій: партиципативне управління; цифрова трансформація державного управління; підвищення підзвітності; інклюзивне управління [6, с. 133].

Швидкі темпи суспільного розвитку та зростання складності суспільних викликів вимагають від державного управління постійної адаптації та впровадження саме інноваційних рішень, що неможливо за низьких показників ефективності. Тому, використання новітніх технологій, задоволення постійно зростаючих потреб громадян та розроблення креативних підходів до розв'язання проблем є одним цілим.

Згідно цього модель ефективності діяльності публічних адміністрацій має загальний вигляд, який наведений (додаток Б). Відповідно до цього, ефективність діяльності публічної організації оцінюють подвійно: оцінюючи наявні можливості використання інструментів та оцінюючи кінцеві результати.

Особливо важливим у процесі реалізації виконавчо-розпорядчої діяльності в апараті державного управління є врахування того, що оцінка ефективності певних видів соціальної діяльності повинна здійснюватися з урахуванням форм та методів її реалізації для досягнення поставленої мети.

Науковець Н. Нижник у своїх дослідженнях виділяє три ключові підходи до розуміння ефективності управління [2, с. 51]:

- модель довготермінової організації Р. Лайкерта, де ефективність оцінюється через стиль керівництва шляхом порівняння факторів високої та низької продуктивності праці, розташованих на шкалі від орієнтації на роботу до орієнтації на людину. Ця модель включає три групи змінних: внутрішньо-

організаційні (змінні), які перебувають під контролем організації: формальна структура організації, економічна стратегія і соціальна політика, професійно-кваліфікаційний склад персоналу тощо; проміжні змінні, що представляють людські ресурси організації: організаційний клімат, ставлення до праці, навички людей, рівень довіри до керівництва, традиції, методи прийняття рішень, мотивація; наслідкові змінні, результати, які виражають остаточний результат зусиль. Відповідно до цього науковець запропонував чотири базових системи стилю керівництва, серед яких демократичний – найефективніший;

- модель оцінки ефективності за схемою «ресурсне забезпечення діяльності – затрати – результат», що відображає витратний підхід, або характеристику «дієвість» результатів, подібну до моделі «внесок – продукт»;

- модель ефективності відносно зацікавлених груп, яка передбачає збалансований захист інтересів держави, суспільства та громадян. Ефективність забезпечується лише за умови взаємодії цих трьох складових.

Оцінка ефективності соціальної діяльності необхідна для того, щоб враховувати залежність результатів від форм, методів та функцій, застосованих для досягнення мети конкретної моделі управління.

Автор Сороко В. пропонує класифікацію ефективності організації за такими типами [2, с. 49]: ефективність з точки зору необхідності, виконання плану, цільова та виконавська, порівняльна, розвиткова, реактивна, фінансова та предметна ефективність. Ці види можна застосовувати на рівні спеціальної та конкретної соціальної ефективності, тобто для оцінки діяльності суб'єктів державного управління, управлінських органів і посадових осіб.

На рівні держави та всієї системи державного управління виділяють такі типи ефективності [8, с. 44]: соціальну, політичну, економічну та ефективність реалізації державних рішень. На цих категоріях доцільно зосередитися детальніше.

Ефективність державного управління, пов'язана з політичною проблематикою, яка стосується того, що саме на цьому рівні відбувається

встановлення норм, якості та кількості проведених робіт, які виконуються державними службовцями в галузі публічного управління щодо політики.

При оцінці ефективної діяльності органів місцевого самоврядування необхідно враховувати основні функції, які вони виконують, тому облік таких видів ефективності розглянемо на (рис. 1.1.).

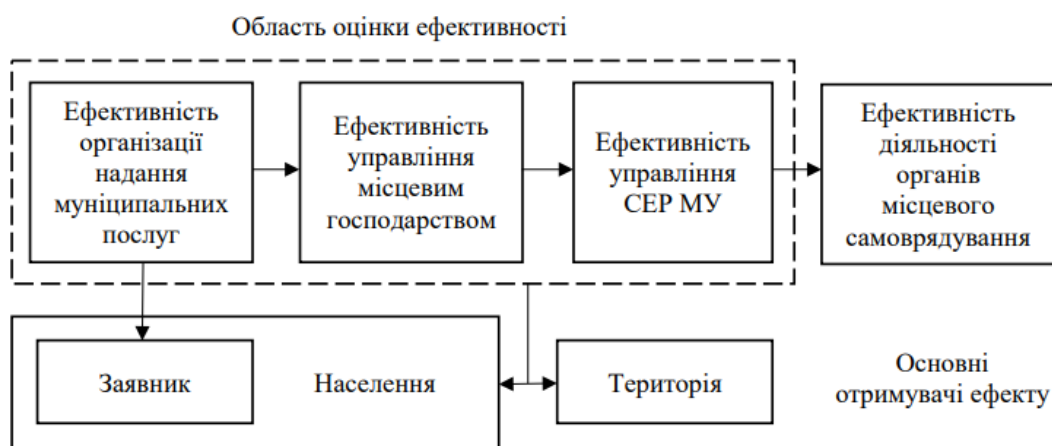


Рис. 1.1. Види ефективності діяльності органів місцевого самоврядування в системі публічного управління

Джерело: [4]

Виходячи з рис. 1.1., параметри оцінки ефективності мають враховувати специфіку роботи органу управління, його соціальну природу, виходити з функцій, повноважень та наявних ресурсів. Діяльність системи публічної служби в цілому можна назвати ефективною лише тоді, коли вона проявляється позитивно на всіх етапах управління соціально-економічним розвитком, починаючи від вибору цілей і визначення завдань, закінчуючи результатами їх реалізації.

Отже, ефективність охоплює досягнення реальної і соціально корисної мети, яка визначається за певних умов та здійснюється за мінімальних витрат ресурсів, а також управлінських зусиль в оптимальний термін із врахуванням внутрішнього та зовнішнього характерів їх здійснення.

1.2. Концепції та підходи підвищення ефективності організації та функціонування системи публічної служби

На сьогодні в нашій країні триває реформування системи державного управління, в умовах воєнного часу завершується проведення адміністративної реформи, у результаті якої виконується комплекс узгоджених заходів, спрямованих на суттєву децентралізацію державної влади, посилення правової, організаційної, фінансово-економічної самостійності, яка надається місцевим органам влади.

На цьому етапі відбулося формування ефективних, сильних і дієздатних територіальних громад, адже трансформаційні процеси під час війни пришвидшилися в багато разів, в основному, через відсутність часу на випробовування. Та продовжує, не зважаючи на перешкоди, здійснюватися управління, що буде максимальним чином наближене до запитів та потреб людей, буде прозорим та підконтрольним громаді, служачи жителям, народові та захищаючи національні інтереси [7, с. 73].

На сьогодні є одним із найважливіших завдань – це підвищення ефективності публічної влади в Україні, зокрема місцевого самоврядування, що є найбільш наближеним до людей у процесі надання публічних послуг. Управлінська діяльність потребує створення методики, яка дозволяла б чітко та всебічно оцінювати результати роботи. Для цього необхідне дослідження показників, що можуть слугувати критеріями ефективності діяльності суб'єктів у системі місцевого самоврядування. Основною метою діяльності місцевої влади має бути надання населенню якісних публічних послуг, контроль за витратами та прагнення утримувати їх на мінімальному рівні.

Новий етап адміністративної реформи, пов'язаний із запровадженням воєнного стану в Україні, започаткував масштабні трансформації у сфері публічного управління. У цей період цифровізація набула всеохоплюючого характеру. Було розроблено та впроваджено низку мобільних додатків, що допомагають громадянам під час війни. Зокрема, на базі платформи «Дія» створено систему для надання повного спектру адміністративних послуг

онлайн. Крім того, впроваджено такі елементи, як «Дія. Цифрова Освіта» – портал для навчання дорослих і дітей у воєнних умовах; «Дія. Бізнес» – платформа для підприємців, включно з біженцями та тимчасово переміщеними особами, які працюють за кордоном; проект «е-Резиденство» – портал для надання послуг іноземцям в Україні, та низку інших ініціатив [9].

Тому, використовуючи критерії оцінки ефективності публічне управління виступає, як дієвий інструмент механізму аналізу та сприяння того, на скільки підвищено якість взаємодії органів публічної влади з інституціями громадянського суспільства. Також вони покликані відображати результативність діяльності влади, зокрема доцільність використання коштів на певні потреби [7, с. 73].

Г. Бухарт пропонує розглядати ефективність діяльності органів публічного управління на основі трьох концепцій [2, с. 51]:

- механістичної, тобто традиційної концепції ефективності, яка передбачає використання усталеної і закритої моделі досягнення незмінних цілей за допомогою відомих і наперед встановлених засобів та стандартів, її ще називають (модель «внесок – продукт»);
- концепції організацій, яка, на відміну від попередніх, розглядає організацію як відкриту структуру, на яку впливає зовнішнє середовище, внаслідок дії якого можуть змінюватись цілі, засоби і стратегія організації;
- концепції людських ресурсів, яка передбачає суттєвий вплив людського потенціалу на ефективність управління, де вагому роль відіграють соціальні фактори: поведінкові, мотиваційні (задоволення потреб службовців, плінність кадрів, моральний стан колективу, кількість прогулів, відданість взаємній справі тощо). Згідно цієї теорії автор П. Друкер, наголошує на необхідності вчитися бути ефективним, тобто ефективність – це практика, практичні навички, яких потрібно набувати в процесі плідної праці управління.

Досить важким завданням є оцінка результативності публічного адміністрування, але через складність вимірювання, адже результати діяльності мають місце на державному рівні, на рівні діяльності окремого

органу публічного адміністрування, а результат виконання стосується усіх обов'язків окремих державних службовців. Результат, з однієї сторони є у безпосередній формі, тобто надання адміністративних послуг так і у опосередкованій формі, тобто прийняття законів по сприянню в залученні інвестицій. Остання передбачає створення відповідних умов для проходження таких процесів в державі, які дадуть бажаний результат, але можливо, що і не дадуть його через їх не системність, наприклад або ще якісь не сприятливі умови. А, ще конкретні результати не завжди можна оцінити шляхом вимірювання кількісними та якісними показниками, адже вони однозначні.

Існує підхід, що на рівні держави та й усієї системи державного управління пропонуються такі види ефективності, як: соціальна, політична, економічна та системна ефективність проведення державних рішень у життя. Даний підхід є дещо обмеженим, адже він не дозволяє викрити ефективність взаємодії внутрішньої структури органів влади та їх самих. А політична результативність повинна відображати спроможність приводити до верхівок влади відданих країні персонал такий, щоб результативність проведення державних рішень у життя розглядалась, як системна результативність. Тобто, відбувалась взаємодія всіх органів влади, враховуючи їх структуру та підпорядкованість. Тому, на рівні держави в публічному управлінні ми можемо зустрічати чотири типи результативності.

Треба пам'ятати, що ключові управлінські рішення в країні приймаються найвищими законодавчими та виконавчими органами влади, тобто людьми в рамках системи.

Сукупність показників оцінки повинна також розроблятися з врахуванням критерію публічних адміністрацій – безпосередньо органи здійснення публічної влади в країні. Найбільше критеріїв ефективності публічного адміністрування відноситься саме до цього рівня, так як вони є і в групі, що відображає ефективність організації і функціонування суб'єктів державного управління, і в групі критеріїв ефективності діяльності державних органів влади і посадових осіб. Отже, це є наступний рівень виміру, значний

блок результативності публічного адміністрування, у якого є критерії та показники оцінки щодо: необхідності, виконання плану, цілі, порівняння, розвитку, фінансової та предметної складової [2, с. 53].

Узагальнимо та зобразимо на рис. 1.2., які існують наукові підходи та концепції, що використовуються для оцінки ефективності управління,



Рис. 1.2. Концепції та підходи, що застосовуються при визначенні й оцінці ефективності управління

Джерело: [7, с. 74]

З рис. 1.2. бачимо, що є різноманітні підходи, які прийняті у різних країнах, але незважаючи на їх кількість можна виділити загальні: інтегральний підхід, рівневий підхід, часовий підхід. Для сучасних держав актуальною потребою є формування концепцій у системі публічного управління, здатних успішно вирішувати нагальні проблеми та забезпечити розвиток держави у майбутньому.

Розглядають композиційну концепцію ефективності управління, її ще також називають індивідуальну та групову результативність. Згідно з її положеннями ефективність управління публічної установи визначається тим, яким є ступінь впливу роботи менеджерів на результати, отримані від діяльності структури загалом. Вона повинна відображати рівень компетентності, відповідальності, чутливості і рухливості, працездатності, ступінь і якість виконання завдань конкретними службовцями. Така

ефективність це також спроможність окремого службовця працювати в команді та досягати командної взаємодії [7, с. 75].

Функціональна концепція діє поряд із попередніми концепціями, що покликані оцінити ефективність управління. Її сутність полягає в тому, що управління розглядається із позиції раціональності організації праці і системи функціонування управлінського персоналу.

З цієї точки зору, багатьма науковцями вважається доцільним застосування оцінки, яка виправдана на практиці та передбачає поділ показників ефективності управління на такі групи [3, с. 403]:

- показники, що оцінюють ефективність функціонування окремих підсистем (відділів, управлінь, департаментів тощо) загальної системи управління незалежно від особистих якостей конкретних керівників;
- показники, що відображають кінцевий результат функціонування об'єкта управління в цілому через оцінку діяльності самого об'єкта, тобто дозволяють визначити результативність системи управління за допомогою узагальнюючих оцінок, як кількісних, так і якісних;
- показники, які оцінюють професійні та ділові якості управлінського персоналу, а також їхній потенціал у контексті ефективності здійснення управлінських процесів.

Сутність системної концепції ефективності управління полягає в тому, що результати роботи публічної організації залежать як від внутрішніх, так і від зовнішніх факторів. Ефективність визначається здатністю організації адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Це середовище може змінюватися під впливом кон'юнктури ринку праці, внесенням змін у законодавство, політичними або іншими зовнішніми обставинами. Основною ідеєю системної концепції є те, що ефективність діяльності публічної установи значною мірою залежить від здатності швидко й адекватно реагувати на зміни, а для забезпечення керованості процесів керівник повинен уважно контролювати повний цикл управлінських дій [7, с. 74].

Системна ефективність управління або її ще називають ефективність

функціонування окремих елементів системи управління, її, доцільно було б оцінювати виходячи з наступних критеріїв [3, с. 403]:

- міра діяльності кожного елементу системи управління підвищує загальну ефективність функціонування керованого об'єкта;
- ефективність функціонування безпосередньо даного елементу системи;
- які умови створює даний елемент системи управління для майбутнього зростання ефективності керованого ним об'єкта або для того, щоб ступінь приросту загальної ефективності відповідала приросту керованого об'єкта.

Концепція «балансу інтересів» ґрунтується на розумінні ефективного управління як такого, що спрямоване на узгодження та задоволення очікувань усіх осіб і соціальних груп, які входять до керованого середовища, зокрема територіальних громад [7, с. 74].

Відповідно до цільової концепції ефективності управління, діяльність публічної організації має бути орієнтована на досягнення чітко визначених цілей, а рівень ефективності управління визначається мірою їх реалізації. Важливим показником результативності в цьому контексті є кількість розпорядчих актів, ухвалених органом публічного управління у певній сфері діяльності конкретного структурного підрозділу. Із цим показником тісно пов'язаний інший — кількість заходів, організованих або проведених за участі підрозділу відповідно до затверджених розпорядчих документів.

Окрему групу індикаторів оцінювання ефективності діяльності структурних підрозділів, відповідальних за конкретні напрями роботи, становлять показники міжнародної діяльності, зокрема реалізація проєктів у межах програм обміну, залучення грантів і технічної допомоги тощо. Ще одним критерієм оцінювання ефективності підрозділів, які забезпечують міжнародне співробітництво, є обсяги гуманітарної допомоги, отриманої територіальною громадою. У такому разі доцільно застосовувати показники, що відображають економічну складову, зокрема обсяги прямих іноземних інвестицій, джерела їх надходження, рівень зовнішньої торгівлі та інші параметри [7, с. 73].

У процесі формування системи показників ефективності публічного управління простежується можливість застосування різних концепцій і підходів до оцінювання організаційної результативності [10, с. 148].

Сутність управлінської діяльності як на загальнодержавному, так і на місцевому рівнях полягає в досягненні визначених цілей. У межах наданих законодавством повноважень органи місцевого самоврядування та органи державної виконавчої влади здійснюють відповідну діяльність, орієнтуючись на реалізацію поставлених завдань. Оцінювання ефективності діяльності конкретного органу місцевого самоврядування передбачає врахування результатів роботи його структурних підрозділів, що зумовлює специфіку критеріїв оцінки їхньої ефективності. У зв'язку з цим практична діяльність обумовлює доцільність застосування тієї чи іншої концепції залежно від конкретних умов і ситуації [7, с. 73].

До чинників, що визначають ефективність діяльності безпосередніх учасників управлінського процесу (управлінського персоналу) та якості виконання ними управлінських функцій, можна віднести [3, с. 403]: особистісні фактори; речові фактори; організаційні фактори, тощо.

Усі ці підходи свідчать, що діяльність державних інституцій пов'язана з визначенням змісту та обсягу їх повноважень, функціями та завданнями, покладеними на них, якістю рішень, які ними ухвалюються, застосуванням різноманітних інструментів у сфері державного управління. Нова концепція публічного управління характеризується тим, що орієнтується на результат і акцентує свою увагу на потребах клієнта, передбачає застосування різноманітних технологій зниження витрат, розвитку конкурентної боротьби у сфері управління, впровадження механізмів стимулювання та мотивації.

Сьогодні одним із найважливіших завдань є підвищення ефективності публічної влади в Україні, зокрема місцевого самоврядування, що є найбільш наближеним до людей у процесі надання необхідних послуг. Управлінська діяльність потребує розроблення методики, яка б давала конкретну й досконалу оцінку результатів. Це вимагає проведення досліджень показників,

що можуть виступати оцінкою ефективності роботи суб'єктів у системі місцевого самоврядування. Місцева влада за основну мету своєї роботи повинна ставити надання населенню якісних публічних послуг, контролюючи рівень витрат своєї діяльності та має намагатись утримувати їх на мінімальному рівні. Для цього використовують критерії оцінки ефективності, щоб дієво впливати на механізм аналізу та сприяння підвищенню якості взаємодії органів публічної влади з інституціями громадянського суспільства.

Отже, було розглянуто підходи та концепції до побудови системи ефективної публічної організації, з них видно, що оцінкою можуть бути: споживачі, фінанси, розвиток та внутрішні процеси. Використання системи критеріїв оцінки дає змогу покращити результативність самої системи публічної служби, підняти рівень якості роботи їх працівників, підвищити їх відповідальність перед населенням.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ МЕХАНІЗМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ В ПРАКТИЦІ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ

2.1 Загальна характеристика діяльності Хмельницької районної військової адміністрації

З 24 лютого 2022 року після початку повно-масштабного вторгнення з російської федерації в Україну були утворені військові адміністрації в кожній області та районі. Відповідні державні адміністрації та голови таких адміністрацій набули статусу військових адміністрацій та начальників таких військових адміністрацій. Їх утворення стало необхідним для врегулювання існуючих проблем серед цивільного населення. Тому, районна військова адміністрація – це тимчасовий орган державної влади, що утворюється під час воєнного стану для забезпечення оборони, громадської безпеки та життєдіяльності району. А метою є гарантування порядку та захисту громадян на певній території, заміщуючи частково або повністю функції колишніх районних рад [11, с. 71].

Враховуючи вимоги статті 18 Закону України "Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності", а також межі бюджетних асигнувань, виділених на утримання відповідних районних державних адміністрацій, їх голови визначають структуру районних державних адміністрацій у межах бюджету [12].

У Хмельницькій районній військовій адміністрації (ХРВА) функціонують такі структурні підрозділи (що координують роботу в різних сферах): Апарат Хмельницької райдержадміністрації та структурні підрозділи.

В цілому організаційну структуру ХРВА розглянемо у табл. 2.1. згідно додатку В [7].

Таблиця 2.1

Організаційна структура ХРВА

Апарат	Структурні підрозділи
Апарат Хмельницької районної державної адміністрації	Назва структурного підрозділу
Відділу організаційної роботи та з питань персоналу	Управління соціального захисту населення
Відділу діловодства та контролю	Відділ фінансів
Відділу ведення Державного реєстру виборців	Управління соціально-економічного розвитку території, архітектури, забезпечення взаємодії з органами місцевого самоврядування та державної реєстрації
Відділу фінансово-господарського забезпечення	Сектор внутрішнього аудиту, інформаційної діяльності та комунікацій з громадськістю
Юридичний відділ	Архівний відділ
	Відділ цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації та організації діяльності ЦНАП
	Служба у справах дітей
	Відділ цивільного захисту, оборонної, мобілізаційної та режимно-секретної роботи та взаємодії з правоохоронними органами

Примітка. Складено автором за даними [13].

Отже, з табл. 2.1 ми бачимо організаційну структуру ХРВА, яка уособлює побудову та устрій суб'єкта управління, спосіб його внутрішнього підпорядкування, зв'язки структурних елементів. Структуру та штатний розпис районних військових адміністрацій і військових адміністрацій населених пунктів, що знаходяться в областях із обласними військовими адміністраціями, затверджують начальники відповідних обласних військових адміністрацій.

У разі набуття районною або обласною державною адміністрацією статусу відповідної військової адміністрації, посади державних службовців у цих адміністраціях можуть обіймати військовослужбовці формувань, створених згідно із законами України, а також особи рядового та

начальницького складу правоохоронних органів і служби цивільного захисту. Такі особи відряджаються для виконання завдань в інтересах оборони держави та її безпеки, при цьому вони залишаються на службі у своїх відповідних органах і підрозділах без виключення зі списків особового складу [14, с. 344].

Згідно розпорядження від 06.07.2022 року Керуючись пунктом 8 частини четвертої статті 15 Закону України «Про правовий режим воєнного стану», статтями 6, 10, 39, 40 Закону України «Про місцеві державні адміністрації», розпорядженням голови районної державної адміністрації від 25.02.2022 р. № 27/2022-р «Про утворення Хмельницької районної військової адміністрації Хмельницької області», розпорядженням начальника районної військової адміністрації від 03.05.2022 р. № 13/2022-р «Про набуття статусу начальника Хмельницької районної військової адміністрації Хмельницької області» [15]:

- затверджено новий розподіл обов'язків між головою, першим заступником голови, заступниками голови районної державної адміністрації.
- встановлено, що в разі відсутності голови районної державної адміністрації його обов'язки виконує перший заступник голови районної державної адміністрації;
- у разі відсутності першого заступника голови або одного із заступників голови районної державної адміністрації заміщення їх повноважень.

ХРВА у своїй діяльності керується ЗУ "Про правовий режим воєнного стану" [15], Конституцією України [17], законами України "Про оборону України"[18], "Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію" [19], "Про критичну інфраструктуру" та іншими нормативно-правовими актами. Повноваження військових адміністрацій здійснюються ними в порядку, визначеному законами України для здійснення повноважень відповідних місцевих державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування, з урахуванням особливостей. Заходи ХРВА здійснюються згідно з вимогами [16]:

- Закону України «Про правовий режим воєнного стану»;
- указів Президента України від 24.02.2022 № 68 «Про утворення військових адміністрацій», від 24.02.2022 № 64/2022 «Про введення воєнного стану в Україні» (від 14.03.2022 № 133/2022 «Про продовження строку дії воєнного стану в Україні»; від 18.04.2022 № 259/2022), від 17.05.2022 № 341/2022 «Про продовження строку дії воєнного стану в Україні»;
- постанови Кабінету Міністрів України від 08.07.2020 № 573 «Питання запровадження та здійснення деяких заходів правового режиму воєнного стану»;
- розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.02.2022 № 181-р «Питання запровадження та забезпечення здійснення заходів правового режиму воєнного стану в Україні» та іншими нормативно-правовими актами.

Також, враховуючи доволі обмежений зміст положень Закону України «Про правовий режим воєнного стану» [15], що стосуються діяльності військових адміністрацій, уповноваженим особам доводилося брати за основу положення норм Закону України «Про військово-цивільні адміністрації» [19].

Хмельницька районна державна адміністрація (ХРДА) у межах своїх повноважень здійснює виконавчу владу на території району та забезпечує дотримання Конституції [17], законів України, актів Президента, Кабінету Міністрів та інших центральних органів виконавчої влади, підтримує законність і правопорядок, захищає права та свободи громадян. Крім того, адміністрація реалізує державні та регіональні програми соціально-економічного і культурного розвитку, екологічні програми, а в районах компактного проживання корінних народів і національних меншин – також програми їх національно-культурного розвитку. До її завдань належить підготовка і виконання бюджетів та програм, взаємодія з органами місцевого самоврядування, а також виконання інших повноважень, переданих державою або делегованих Хмельницькою районною радою.

Розпорядження голови районної державної адміністрації від 22.07.2021 № 221/2021-р «Про розподіл обов’язків між головою, першим заступником та

заступниками голови РДА» втратило чинність. Натомість розпорядження від 06.07.2022 року визначає, що голова ХРДА у межах наданих законодавством повноважень керує роботою адміністрації, координує діяльність першого заступника, заступників та керівника апарату адміністрації відповідно до розподілу обов'язків. Він також взаємодіє з обласною державною адміністрацією, територіальними підрозділами центральних органів виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, а також із численними установами, серед яких: окружні та міські прокуратури, управління СБУ, поліції, виправні колонії, міжрегіональні управління Мін'юсту, Держаудитслужби, Держгеокадастру, Пенсійного фонду, Держпродспоживслужби, Державної казначейської служби, Держслужби спеціального зв'язку, Фонду державного майна та Фонду соціального страхування, включно з їхніми територіальними підрозділами у всіх громадах району [20]: Волочиською, Летичівською, Хмельницькою окружними прокуратурами, окружною прокуратурою м. Хмельницького; Хмельницьким міським відділом управління Служби безпеки України в Хмельницькій області; Хмельницьким районним управлінням поліції Головного управління Національної поліції України в Хмельницькій області; Райковецькою виправною колонією № 78; Центрально-Західним міжрегіональним управлінням Міністерства юстиції (м.Хмельницький); Управлінням Західного офісу Держаудитслужби в Хмельницькій області; міжрегіональним управлінням Нацдержслужби у Вінницькій, Житомирській та Хмельницькій областях; Хмельницьким районним територіальним центром комплектування та соціальної підтримки; Територіальним управлінням Державної судової адміністрації України в Хмельницькій області; Територіальними підрозділами Управління державної міграційної служби в Хмельницькій області (Віньковецьким; Волочиським, Городоцьким, Деражнянським, Красилівським, Летичівським, Старокостянтинівським, Старосинявським, Теофіпольським, Хмельницьким, Ярмолинецьким); Головним управлінням Державної податкової служби у Хмельницькій області, в т. ч. управліннями,

утвореними на правах відокремлених підрозділів ГУ ДПС, в районі; Управлінням Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України у Хмельницькій області; Територіальними підрозділами головного управління Пенсійного фонду України в Хмельницькій області (Віньковецьким, Волочиським, Городоцьким, Деражнянським, Красилівським, Летичівським, Старокостянтинівським, Старосинявським, Теофіпольським, Хмельницьким № 1 та № 2, Ярмолинецьким); Територіальними підрозділами Головного управління Державної казначейської служби України у Хмельницькій області; Територіальними підрозділами Головного управління Держпродспоживслужби в Хмельницькій області (Віньковецьким, Волочиським, Городоцьким, Деражнянським, Красилівським, Летичівським, Старокостянтинівським, Старосинявським, Теофіпольським, Хмельницьким, Ярмолинецьким та в м.Хмельницький); Регіональним відділенням Фонду державного майна України по Вінницькій та Хмельницькій областях; Відділом у Хмельницькому районі Головного управління Держгеокадастру у Хмельницькій області (Управлінням Держгеокадастру у Хмельницькому районі Хмельницької області); Територіальними підрозділами управління виконавчої дирекції Фонду соціального страхування України в Хмельницькій області (Городоцьким, Деражнянським, Летичівським, Старокостянтинівським, Теофіпольським, Хмельницьким та Хмельницьким міським відділеннями).

Організацію повноважень і порядок діяльності ХРДА регулюють Конституція України, Закон України «Про місцеві державні адміністрації», Регламент районної державної адміністрації (затверджений розпорядженням голови ХРДА від 12.08.2016 № 228), Закони України «Про місцеве самоврядування», «Про звернення громадян», «Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування в ЗМІ», «Про доступ до публічної інформації» та інші нормативно-правові акти.

Повноваження ХРВА детально визначено в статті 15 ЗУ Про правовий режим воєнного стану [15]. Хмельницька районна державна адміністрація є

місцевим органом виконавчої влади і входить до системи органів виконавчої влади, в межах своїх повноважень здійснює виконавчу владу на території Хмельницького району, а також реалізує повноваження, делеговані їй Хмельницькою обласною радою. ХРВА забезпечує [12]:

- 1) виконання Конституції, законів України, актів Президента України, Кабінету Міністрів України, інших органів виконавчої влади вищого рівня;
- 2) виконання державних і регіональних програм соціально-економічного та культурного розвитку, програм охорони довкілля, а в місцях компактного проживання корінних народів і національних меншин - також програм їх національно-культурного розвитку;
- 3) законність і правопорядок, додержання прав і свобод громадян;
- 4) підготовку та схвалення прогнозів відповідних бюджетів, підготовку та виконання відповідних бюджетів;
- 5) взаємодію з органами місцевого самоврядування;
- 6) звіт про виконання відповідних бюджетів та програм;
- 7) реалізацію інших наданих державою, а також делегованих Хмельницькою районною радою повноважень.

Отже, процес виконання зазначених вище завдань, а також завдань, виконання яких вимагає дія в Україні воєнного стану обмежується граничними видатками державного бюджету, яких не вистачає для забезпечення ефективної та якісної діяльності, в нашому випадку, органу Хмельницької районної військової адміністрації. Тому, ХРВА, що у регламенті пунктами статті 8 ЗУ Про правовий режим воєнного стану [15] сказано, здійснює повноваження районної державної адміністрації і також повноваження із запровадження та здійснення заходів правового режиму воєнного стану одночасно, враховуючи сучасні умови функціонування органів публічного управління.

2.2. Висококваліфікований персонал, як головний чинник забезпечення ефективності функціонування Хмельницької РВА

У сучасних реаліях однією з основних стратегій розвитку публічного управління та умовою досягнення конкурентних переваг та фінансової стабільності за допомогою професійного управління кадровим потенціалом.

Спочатку, ми пригадаємо, що ж таке є кадровий потенціал публічної служби – один із найважливіших факторів ефективного функціонування державного управління. Він визначає здатність публічної служби забезпечувати виконання завдань та функцій держави, а також досягнення її цілей [21, с. 34].

Різні науковці наукових кіл виділяють такі ключові компоненти кадрового потенціалу [22]:

- здібності та можливості: це загальна здатність персоналу виконувати завдання та досягати цілей, як поточних, так і стратегічних;
- якісні характеристики, як соціально-демографічний фактор: освіта, професійна кваліфікація, досвід, стан здоров'я, мотивація, творчі здібності, вміння працювати в колективі та інші особисті якості, тощо.

Участь у різних мотивуючих конкурсах службовців покликана продемонструвати кращі практики формування системи кар'єрного зростання, що враховує індивідуальні цілі працівників, перспективи розвитку команди та потреби органу публічної влади.

Також може містити заходи ініційовані та реалізовані службою управління персоналом для впровадження прозорих механізмів розвитку та кар'єрного просування, запровадження ініціатив, що допомагають працівникам розкривати потенціал і будувати кар'єру на публічній службі.

Саме завдяки сильному кадровому потенціалу адміністрація має змогу ефективно виконувати поставлені завдання, досягати успіху як у поточних, так і стратегічних цілях, а також зміцнювати свої позиції [23, с. 24]. Кадровий потенціал Хмельницької РВА відіграє ключову роль у вирішенні економічних, організаційних та науково-технічних завдань у процесі діяльності органу. Результативність роботи залежить не лише від рівня конкуренції та стабільності економічного потенціалу, а насамперед від

професійності працівників. Саме тому проблеми підбору кадрів, впровадження нових методів управління персоналом, планування чисельності працівників, навчання та підвищення кваліфікації, а також побудови кар'єрного розвитку набувають особливої важливості.

Стан кадрового потенціалу публічної служби України загалом є складним та суперечливим. З одного боку, до початку війни в країні було проведено ряд реформ, спрямованих на підвищення якості кадрового забезпечення. Було запроваджено єдину систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, а також розроблено нову модель державної служби. З іншого боку, існує низка проблем, що гальмують ефективне кадрове забезпечення публічної служби. Серед основних проблем виділяють: запровадження воєнного стану в Україні; корупційні прояви у кадровій сфері; відсутність дієвої системи мотивації та стимулювання працівників; недосконалість системи професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців; низький рівень прозорості та відкритості кадрових процесів; недостатній рівень оплати праці державних службовців; кадровий голод (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Середня заробітна плата штатного працівника державної служби в
Хмельницькій РВА за останні роки

Рік	Середня з/п (грн) / міс.
2022	12147,84
2023	17500,31
2024	17658,13
2025	22618,69

Джерело: [16].

Так, згідно табл. 2.2. середня заробітна плата штатного працівника Хмельницької РВА за 2024 рік становить – 17658,13 грн, що у 2025 році на початок року на – 4960,56 гривень більше. Середня заробітна плата штатного

працівника за 2023 рік становить 17500,31 грн, що на 5352,47 грн більше в порівнянні з 2022 роком [18].

Сьогодні у системі публічного управління найважливішим законодавчим актом щодо підвищення ефективності державних службовців є Закон України «Про державну службу». Згідно з чинним законом, одним із мотиваційних факторів кадрів системи публічного управління є матеріальне заохочення.

Мотивування є важливою складовою будь-яких змін у діяльності професіоналів, їх поведінки, підходів до роботи, методів впровадження інновацій, системи формування управлінських рішень та їх реалізації. Мотивування кадрів формує задоволеність працею, бажання займатись саморозвитком, проходити стажування, застосовувати інноваційні методи діяльності, змінювати застарілі методи роботи, формувати реальні цілі та їх досягати, зростати як професіонал у своїй діяльності [24].

На сьогоднішній день штатна чисельність працівників у Хмельницькій РВ адміністрації така:

- штатна чисельність працівників адміністрації станом на 1 січня 2025 року становила 215 одиниць, структура адміністрації містила в собі апарат та 10 структурних підрозділів;
- штатна чисельність працівників адміністрації станом на 1 січня 2024 року становила 215 одиниць, структура адміністрації містила в собі апарат та 10 структурних підрозділів;
- штатна чисельність працівників адміністрації станом на 1 січня 2023 року становила 215 одиниць, структура адміністрації містила в собі апарат та 9 структурних підрозділів.

В тому числі 21 керівник апарату та структурних підрозділів (з яких 16 жінки та 5 чоловіки). Серед даних державних службовців переважають жінки, але основними керівниками є чоловіки.

З 2025 року Голова Хмельницької районної державної адміністрації Хмельницької області Кордонський Костянтин Вікторович 24 січня 1988 року

народження. Його освіта:

- 2006 р., Хмельницький торговельно-економічний коледж, «Бухгалтерський облік», молодший спеціаліст з бухгалтерського обліку;
- 2009 р., Полтавський університет споживчої кооперації, «Економіка і підприємництво», бакалавр з обліку і аудиту;
- 2023 р. – по цей час навчається, «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна» для здобуття освітнього ступеня магістр за спеціальністю «Психологія».

Раніше Костянтин Кордонський тимчасово виконував обов'язки директора комунального закладу “Хмельницький обласний центр підготовки населення до національного спротиву”, утвореного навесні 2024 року. Також на таке ж ім'я було зареєстровано ФОП, що спеціалізується на торгівлі.

Згідно з електронною декларацією Костянтина Кордонського за 2024 рік, сукупний дохід його сім'ї становить 13,5 мільйона гривень. Із них понад 10 мільйонів – дохід подружжя від підприємницької діяльності, а 119,3 тисячі – зарплата Кордонського в центрі національного спротиву. У власності декларанта та його сім'ї вказаний будинок на понад 138 квадратних метрів у Лісових Гринівцях, земельна ділянка на 235 “квадратів” у тому ж селі та офіс на майже 99 квадратних метрів у Хмельницькому. Усе це майно подружжя Кордонських набуло у власність в 2024-ому за 3,6 мільйона гривень [25].

Професіоналізм, впливає на формування ціннісних орієнтацій громадян та спонукає їх до конструктивної роботи з владою, також визначає активну позицію громадян. Тому, потрібне постійне підвищення кваліфікації державних службовців. Це стає можливим тоді, коли відбувається впровадження діджиталізації, що зменшує ризик розповсюдження корупції в системі публічної служби в Україні. Тому, одночасна децентралізація, діджиталізація та демократизація перетворень у органах влади дозволяє значно підвищити ефективність системи публічної служби. Перевагами

оцифрованого сектору районних державних адміністрацій є такі, як прозорість, нульову терпимість до корупції та доступність. Цифрова взаємодія держави та суспільства ще більше зекономить час в тому числі і для підвищення кваліфікації, за рахунок підвищення швидкості та сталості надання послуг, зменшення навантаження на органи державної влади та посилення контролю [26].

Оцінка підвищення кваліфікації та освіти державних службовців Хмельницької РВА відбувається через щорічне оцінювання результатів службової діяльності, яке враховує досягнення та компетенції для планування кар'єри. Для оцінки кваліфікації використовуються кредити ЄКТС, які державні службовці повинні набирати щорічно через навчання та самоосвіту. Також, для професійного розвитку службовців може проводитися стажування для набуття нових компетентностей [16].

Процес оцінювання кваліфікації та освіти: щорічне оцінювання службової діяльності. Це основний інструмент оцінки, який проводиться щорічно для визначення якості виконання завдань, а також для прийняття рішень щодо професійного розвитку державного службовця.

Врахування результатів: оцінка результатів службової діяльності враховує показники професійної компетентності. Кар'єрне планування: результати оцінювання використовуються для планування кар'єри службовця. Механізми підвищення кваліфікації: набуття кредитів ЄКТС: державні службовці зобов'язані набирати щонайменше один кредит Європейської кредитно-трансферної системи (ЄКТС) щороку шляхом самоосвіти або інших форм навчання.

Індикаторами, за якими оцінювався прогрес у досягненні результатів працівників Хмельницької РВА є [27]:

- частка державних службовців, які підвищили кваліфікацію, від загальної кількості державних службовців: у 2022 році – 53 %; у 2023 році – 61%; у 2024 році – 65 %; у 2025 році – 69 %;
- частка видатків державних органів на підвищення кваліфікації

державних службовців апарату, фонду оплати праці: у 2022 році – 1 %; у 2023 році – 1,5 %; у 2024 році – 1,75 %; у 2025 році – 2 %.

Обсяги та джерела фінансування підвищення кваліфікації працівників Хмельницької РВА у 2023 році, грн: за рахунок коштів місцевого бюджету у 2023 році профінансовано на 3 034 375 грн. інші надходження 638 474 грн.

Загалом у порівнянні з 2022 роком кількість учасників навчання збільшилась на 15 %. Завдяки активному впровадженню технологій дистанційного навчання в організацію навчального процесу. Що з одного боку позитивно впливає на цей процес.

Найбільшим попитом у 2023 році користувалось навчання за загальними програмами підвищення кваліфікації за такими напрямками (темами): запобігання корупції та забезпечення доброчесності; комунікація та взаємодія; удосконалення рівня володіння державною мовою; державна політика цифрового розвитку та іншими напрямками, пов'язаними із обробкою та використанням даних. Водночас, на відміну від 2022 року, у топі навчання за загальними програмами підвищення кваліфікації з'явилися питання євро та євроатлантичної інтеграції та інформаційної взаємодії тощо [27].

З іншого боку, навчання доцільно розглядати як безперервний, довгостроковий і багатовимірний процес, зміст і форми якого залежать від соціально-економічного розвитку держави. Воно має здійснюватися комплексно, з урахуванням професійних функцій, повноважень і відповідальності державних службовців, а також цілей і завдань органів державної влади та місцевого самоврядування. Водночас існує проблема, пов'язана з переходом більшості закладів вищої освіти у 2020 році на дистанційний формат навчання в межах протиепідемічних заходів щодо COVID-19, а також із запровадженням воєнного стану в Україні у 2022 році. Такий формат, за винятком медичних і військових закладів, суттєво вплинув на рівень підготовки та комунікативні навички випускників, що в подальшому неминуче відображається і на якості кадрового потенціалу публічної служби.

У зв'язку з цим відбувається поступовий перехід від переважно інформаційного, дистанційного навчання до моделювального, очного формату, адже для сучасного державного службовця важливими є не лише знання як такі, а насамперед уміння застосовувати їх на практиці та ефективно діяти в різноманітних управлінських ситуаціях.

Сфера публічного управління охоплює майже всі аспекти суспільного життя. За умови визнання необхідності взаємодії з суб'єктами владних повноважень на принципах партнерства та рівноправності самі публічні службовці мають відповідати цим вимогам. Однак аналіз їх діяльності свідчить про наявність низки проблем, що ускладнюють досягнення такої відповідності, серед яких: недотримання вимог законодавства щодо звітності; складність доступу до відкритих даних про публічну службу, що містяться у державних реєстрах; низький рівень обізнаності громадян про діяльність публічних службовців і недостатній рівень довіри до них; наявність корупційних ризиків; можливість використання публічних службовців як інструменту зовнішнього впливу тощо.

У сучасних умовах підвищення якості надання адміністративних послуг в Україні потребує створення належних умов для їх реалізації, насамперед через удосконалення професійної діяльності представників органів державної влади. Водночас слід враховувати, що обсяг повноважень адміністративних органів є надзвичайно широким, що зумовлює високий рівень відповідальності за результати їх виконання.

Керівництво адміністрації на постійній та системній основі здійснює заходи, спрямовані на забезпечення ефективної й результативної роботи структурних підрозділів, а також на налагодження їх взаємодії з органами місцевого самоврядування, територіальними підрозділами центральних органів виконавчої влади та іншими суб'єктами, що здійснюють діяльність на території району й безпосередньо залучені до реалізації актуальних завдань розвитку територіальних громад.

У звітному періоді діяльність адміністрації була зосереджена на досягненні збалансованого соціально-економічного розвитку району, розв'язанні нагальних проблем його життєдіяльності, а також на підвищенні рівня добробуту населення та посиленні його соціального захисту.

Реалізація професіоналізму потребує, насамперед, постійного професійного розвитку персоналу в органах публічного управління, що має забезпечуватися активним функціонуванням, високим ступенем організації й науково-методичного керівництва системою підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації службовців. Навчання можна розглядати як довгостроковий процес, складний за змістом, динамічний залежно від соціально-економічного стану держави, особливо в умовах війни.

Завжди є потреба щодо укомплектування апарату та структурних підрозділів райдержадміністрації професійними кадрами. Реалізація професіоналізму потребує, насамперед, постійного професійного розвитку персоналу в органах публічного управління, що має забезпечуватися активним функціонуванням, високим ступенем організації й науково-методичного керівництва системою підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації службовців. Навчання можна розглядати як довгостроковий процес, складний за змістом, динамічний залежно від соціально-економічного стану держави, особливо в умовах війни.

Але, наразі особи призначаються на посади державної служби без конкурсного відбору, відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану».

Тому, основними якостями сучасних працівників разом з професійними знаннями і навичками повинні стати чесність, патріотизм, системне стратегічне мислення, а також прагнення до самореалізації і задоволення від результатів власної праці. Водночас в умовах війни, перед регіональними органами влади виникли нові проблеми – забезпеченість необхідною кількістю і якістю трудових ресурсів і підтримка рівня комфортності проживання громадян. Керівництвом району повинні бути прийняті заходи по

кадровому забезпеченню інноваційного розвитку, а також по зміні системи освіти при підготовці якісних фахівців для кластерів, що розвиваються, бюджетній і інших сфер регіональної економіки.

Отже, головна функція управління Хмельницької РВА кадровим потенціалом – це поєднання особистих навичок та вмінь працівників з цілями адміністрації, тобто побудова ефективної системи співпраці у трудовому колективі. Так, протягом звітної періоду Хмельницька районна державна адміністрація забезпечувала контроль за здійсненням, делегованих повноважень органів виконавчої влади відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні». Цілком очевидно, що без гарантій окремо взятих службовців неможливо розраховувати на професіоналізм, незалежність і відданість справі щодо виконання завдань і функцій службовців у цілому.

РОЗДІЛ 3

ЗАСТОСУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ В ПРОЦЕСІ МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ

3.1 Здійснення професіоналізації публічної служби в Україні із врахуванням досвіду розвинених країн

Розглядаючи результативність публічного управління варто звернути увагу на те, що існує ряд напрямків підвищення ефективності за допомогою механізмів управління, які ми розглянули вище, з їх використанням формується професійна відповідальність державного службовця, таким чином нами виділено [28, с. 80]:

- підвищення рівня професіоналізації державної служби з урахуванням міжнародного та європейського досвіду;
- запровадження моделі публічного управління, заснованої на засадах належного врядування («Good Governance»);
- приведення державної служби у відповідність до стандартів Європейського Союзу;
- оновлення системи управління персоналом у державній службі;
- створення результативного механізму запобігання та протидії корупції.

Розглянемо зазначені напрями детальніше. Визначальним вектором підвищення ефективності механізмів формування професійної відповідальності державного службовця є професіоналізація державної служби, що передбачає використання кращих світових та європейських практик. В умовах становлення нової моделі публічного управління та євроінтеграційного курсу України саме професіоналізація державної служби виступає базовим чинником зростання її результативності. Це зумовлює необхідність модернізації системи професійної освіти у сфері публічного управління та активного залучення міжнародних і європейських інституцій до процесів підготовки кадрів.

Важливе місце в цьому процесі посідає орієнтація на особистість державного службовця, що відповідає принципам належного врядування. Як наголошують вітчизняні дослідники, однією з основних проблем кадрового забезпечення державної служби в Україні залишається недостатній рівень професіоналізму службовців [29]. Поняття професіоналізму охоплює сукупність особистісних, інтелектуальних і поведінкових характеристик, рівень фахової освіти, відповідальність, стійкість до корупційних впливів, а також прагнення до безперервного професійного розвитку.

Реформування державного управління в Україні має супроводжуватися формуванням висококваліфікованої управлінської команди, здатної приймати та реалізовувати ефективні управлінські рішення як на загальнодержавному, так і на регіональному рівнях. Водночас відчувається дефіцит фахівців, які володіють сучасними знаннями й навичками, необхідними для діяльності в умовах криз та воєнного стану. Потреба в управлінцях нового покоління посилюється необхідністю оперативної оцінки ситуації, самостійного ухвалення рішень і здатності мотивувати персонал до відповідального виконання поставлених завдань [30, с. 35].

Система підготовки публічних службовців в Україні включає як інституційний компонент (мережу закладів вищої освіти), так і нормативно-правове забезпечення. Професійне навчання, підготовка та перепідготовка державних службовців здійснюються відповідно до Закону України «Про державну службу», постанов Кабінету Міністрів України та нормативних актів НАДС. Водночас значна кількість науковців наголошує на необхідності оновлення змісту освітніх програм у сфері публічного управління.

Так, В. Гусєв підкреслює, що спеціальність «Публічне управління та адміністрування» має наповнюватися компонентами, орієнтованими на розвиток наукової складової, практичні потреби органів влади та формування теоретико-методологічної бази професійних стандартів публічних службовців [31, с. 5]:

«1) потребами розвитку наукової складової спеціальності, що

передбачає формування її проблемного поля, стратегії наукових розробок, тематичних пріоритетів, а також врахування спрямування наукових досліджень спеціальності на практику публічного управління органів публічної влади з необхідністю підвищення їх результативності наукових досліджень шляхом забезпечення якості інтелектуального продукту як з погляду прирощення нового знання, так і його впливу на практики публічного управління та адміністрування;

2) реальними практичними потребами органів державної влади і органів місцевого самоврядування у науковому супроводі вирішення проблем їх функціонування і запровадження суспільних реформ;

3) теоретико-методологічною базою розробки професійних стандартів для публічних службовців і посадових осіб відповідних органів».

О. Пухкал, у свою чергу, пропонує розширити підходи до модернізації професійного навчання ще з довоєнного 2021 року, шляхом орієнтації на індивідуальні потреби службовців, створення умов для проходження практики і стажувань, а також розвитку ринку освітніх послуг у сфері підготовки кадрів під державним контролем [32, с. 41].

Отже, в якості основних шляхів модернізації системи професійної підготовки публічних службовців вітчизняні науковці радять рухатись в:

1) напрямку врахування індивідуальних потреб публічних службовців у професійному навчанні і їх співвідношенні з потребами органів влади;

2) напрямку удосконалення стандартів професійної освіти і профілю професійних компетентностей державних службовців;

3) напрямку посилення практичної спрямованості навчання через стажування, практику в органах влади та міжнародний обмін.

Таким чином, професіоналізація державної служби є ключовим чинником підвищення ефективності публічного управління та формування професійної відповідальності державного службовця. Важливим складником цього процесу виступає адаптація державної служби до стандартів ЄС, що є одним із пріоритетів державної політики.

Таким чином, професіоналізація державної служби є ключовим чинником підвищення ефективності публічного управління та формування професійної відповідальності державного службовця. Важливим складником цього процесу виступає адаптація державної служби до стандартів ЄС, що є одним із пріоритетів державної політики.

Запровадження моделі публічного управління, заснованої на принципах належного врядування, передбачає дотримання прозорості, відкритості, верховенства права, відповідальності, професіоналізму, ефективності, а також активної участі громадськості у процесі ухвалення управлінських рішень. Досвід постсоціалістичних країн Європи (Чехії, Польщі, Литви, Румунії) свідчить, що імплементація цих принципів сприяє демократизації управління, зростанню ефективності державної служби та розвитку громадянського суспільства [27].

На думку науковців впровадження принципів належного врядування запустило процес формування так званої постмодерної моделі публічної служби, в основі якої лежать гуманістичні цінності, розвиток людських ресурсів, організаційний розвиток, відкритість, розширення мережі, ефективна комунікація [33, с.71].

У цьому контексті держава має забезпечити поєднання стабільності інституцій з їх динамічним розвитком відповідно до потреб суспільства [34, с. 12]. Роль держави полягає у створенні умов для сталого функціонування державної служби на основі взаємодії з громадськістю та інститутами громадянського суспільства, особливо в умовах децентралізації.

З цього витікає, що роль держави проявляється у створенні умов сталого функціонування публічної служби на основі такої взаємодії із громадськістю та інституціями громадянського суспільства, як зворотної, тому що в умовах децентралізації влади – із громадою, що передбачає детерміновану залежність органів державної влади від інтересів громадянського суспільства і відкритість діяльності державних інституцій через засоби громадського контролю на різних рівнях управління.

Адаптація державної служби до вимог ЄС передбачає реформування системи професійної підготовки, розвиток управління людськими ресурсами, удосконалення процедур добору та проходження служби, а також гармонізацію законодавства з європейськими стандартами [35, с. 150–151]. Ратифікація Угоди про асоціацію з ЄС закріпила зобов'язання України щодо наближення національного законодавства до права Європейського Союзу та підвищення якості життя громадян.

Тут відзначимо, що вже було ратифіковано Угоду про асоціацію між Україною та Європейським Союзом. Таким чином, Україна взяла на себе зобов'язання поступово наближати національне законодавство до законодавства та практики країн ЄС. Дана співпраця більш спрямована на реалізацію ініціатив, які спрямовані на поліпшення якості життя людей.

Міжнародне співробітництво, перш за все має базуватися на обміні кращим досвідом, практичними та науковими знаннями. Компетентнісний підхід, першим кроком якого є визначення компетенцій, повинні володіти усі керівники на державній службі. Він реалізується в кожній країні по-своєму, враховуючи ментальність, економічну та політичну ситуацію, а також інші фактори, що впливають на формування та розвиток лідерства в державній службі. Так, в Європейському Союзі компетенції лідерства визначено як на наднаціональному рівні – компетенції лідерства для європейських лідерів, так і на рівні окремих країн-членів ЄС – у Нідерландах, Польщі, Естонії, Ірландії тощо. Та на рівні країн євроатлантичної спільноти, зокрема, Канаді та США.

Міжнародний досвід засвідчує важливість компетентнісного підходу до формування лідерства в державній службі. У країнах ЄС, а також у Канаді та США, розроблено профілі компетентностей, які використовуються для підготовки управлінських кадрів і оцінювання їх професіоналізму [36, с. 84].

За підсумками досліджень, проведених у державах Європейського Союзу, до базових компетенцій, притаманних країнам-лідерам, належать: відкритість до сприйняття нових ідей, доброчесність, інноваційне мислення, розвинені соціальні навички (зокрема комунікативні), уміння вести

переговори та вибудовувати професійні мережі, орієнтація на досягнення результатів, організаційні здібності, а також ґрунтовні знання, що охоплюють як наднаціональний рівень ЄС, так і національний рівень держав-членів [37].

Так, у Франції виокремлюють п'ять ключових компетентностей державних службовців: стратегічне лідерство, здатність до мобілізації персоналу, спрямованість на досягнення результатів, організацію зовнішньої взаємодії та управління в умовах політико-адміністративного середовища [38, с. 57].

Попри відмінності між країнами, а також різноманіття форм і назв нормативних документів, основні підходи до визначення компетенцій залишаються близькими за змістом. Навіть за різної термінології їхній зміст демонструє суттєву подібність характеристик, які визнаються ключовими для керівників державної служби в різних європейських країнах.

Ключовими напрямками які має розвивати сфера публічного управління є фінансовий, нормативно-правовий забезпечення системи послуг; впровадження сучасних технологій та інноваційних методів організації; підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації кадрів та інше.

З урахуванням міжнародного досвіду можна стверджувати, що стратегія розвитку лідерства має формуватися з позицій загальнодержавних потреб, спиратися на ґрунтовний аналіз наявних викликів, враховувати специфіку культури публічного сектору та передбачати системну й довгострокову підтримку з метою забезпечення сталого й безперервного розвитку лідерського потенціалу.

Як підкреслює А. Чаркіна, ключовими напрямками адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу є: імплементація права ЄС; участь у переговорних процесах і ухваленні рішень як на рівні ЄС, так і на рівні держав-членів; налагодження співпраці між державними службами країн ЄС; створення мереж фахівців у сфері державної служби та громадянського суспільства з метою взаємодії й контролю за процесами реформування та адаптації державної служби до вимог ЄС; виконання рішень Європейського

Суду у справах, що стосуються державної служби; а також європеїзація національного законодавства про державну службу і кадрової політики через застосування прецедентного права Європейського Суду [39, с.169].

Варто зазначити, що адаптація державної служби України до стандартів ЄС значною мірою зумовлена процесами уніфікації публічної адміністрації в державах-членах Євросоюзу, трансформаціями Європейського адміністративного простору, рівнем професіоналізації державної служби, а також — передусім — викликами та потребами післявоєнного відновлення України, зокрема у сфері публічного управління. У цьому контексті формування професійної відповідальності державного службовця визначається рівнем імплементації європейського нормативно-правового регулювання у сфері публічної служби та статусу службовця, засвоєнням європейських практик професійної підготовки й навчання кадрів, модернізацією системи управління персоналом державної служби, а також створенням ефективного етичного кодексу професійної поведінки. Таким чином, адаптація державної служби України до вимог ЄС охоплює трансформацію законодавства щодо вступу, добору та проходження державної служби, а також удосконалення механізмів юридичної й етичної відповідальності державних службовців.

Тут необхідне врахування системи управління персоналом державної служби, що нами визначено як один із провідних удосконалених напрямків підвищення ефективності механізмів публічного управління завдяки формуванню професійної відповідальності публічного службовця. Підтримуючи даний курс, Україна орієнтується на сучасні стратегії розвитку країн-членів ЄС у всіх сферах життєдіяльності суспільства, в тому числі й щодо використання їх технологій в управлінні.

Що стосується зміни системи управління персоналом в державній службі, то механізми підвищення ефективності системи публічної служби прослідковуються в прийнятих нормативно-правових документах публічно-управлінській діяльності, зокрема [40]:

- Закон України «Про державну службу», який визначає правові та організаційні засади державної, професійної, політично неупередженої, ефективної, орієнтованої на громадян державної служби, що діє в інтересах держави та суспільства (набирає чинності з 1 січня 2020 року);

- Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020», визначала мету та напрями руху, а також дорожню карту й першочергові пріоритети основних напрямків, індикатори належних оборонних, соціально-економічних, організаційних, політико-правових умов становлення й розвитку України;

- Стратегія реформування державного управління України на 2016-2020 роки, нова редакція стала одним з серйозних кроків до розбудови нового державного апарату й формування законодавчої бази розвитку лідерства в органах влади за європейським зразком [41, с. 48].

- Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки та Плану заходів щодо реалізації цієї Стратегії, яка стала вагомим внеском у формування законодавчої бази розвитку публічного управління [42].

За словами міністра О. Немчінова, що Стратегія (2022-2025 рр.) є продовженням попереднього етапу впровадження реформи державного управління та базується на результатах оцінки стану держуправління України, проведеної експертами Програми підтримки вдосконалення врядування і менеджменту (SIGMA) [43].

В Україні також розробляють нову Стратегію реформування державного управління на 2026-2030 роки. Адже, існують нові пріоритетні кроки реформи на найближчий період: розроблення та ухвалення нової Стратегії реформування державного управління на 2026-2030 роки, відновлення конкурсів на державну службу, прискорення цифровізації процесів на державній службі.

Основою формування ефективної системи протидії корупції є забезпечення відкритості та прозорості державного управління, а також використання інформації та даних, зібраних органами державної влади, щоб

удосконалити систему відкритих даних. Передання повноважень на місцевий рівень може дозволити швидше зреагувати на місцеві потреби, краще залучити громадян до процесу прийняття рішень, підвищити легітимність влади та ефективність управління, а також впровадити цифрові технології дозволить підвищити прозорість, ефективність та доступність державних послуг [9].

Отже, українська нормативно-правова база в цілому зумовлює розвиток публічно-управлінської діяльності, виявленні потреб щодо ефективного формування механізмів системи публічної служби в Україні.

Загалом модернізація державної служби в Україні спрямована на створення професійної, ефективної та суспільно орієнтованої системи публічного управління, здатної відповідати сучасним викликам, потребам післявоєнного відновлення та європейським стандартам розвитку.

3.2 Шляхи підвищення ефективності функціонування системи публічної служби в Україні

Для того, щоб визначити шляхи підвищення ефективності функціонування системи публічної служби в Україні, потрібно розглянути проблеми, що перешкоджають у його розвитку.

Перш за все – це війна, як випробування, яке ставить під сумнів звичні підвалини та вимагає мобілізації усіх ресурсів, а також швидкої адаптації від державних інституцій.

Державні інституції нині перебувають під надзвичайно високим навантаженням. Окрім виконання традиційних повноважень, на них покладаються нові складні завдання, зокрема мобілізація ресурсів, координація діяльності різних силових і безпекових структур, захист цивільного населення, організація евакуації та забезпечення розміщення внутрішньо переміщених осіб. Реалізація цих функцій потребує оперативності у прийнятті рішень, налагодженої комунікації та злагодженої взаємодії між усіма рівнями управління. У кризових умовах спостерігається тенденція до посилення централізації влади, що дає змогу швидко реагувати на загрози та

зосереджувати ресурси на вирішенні першочергових проблем. Водночас надмірна централізація може призводити до звуження прав і свобод громадян, створюючи ризики для демократичних засад суспільства. Крім того, воєнні обставини підвищують уразливість держави до корупційних проявів, адже значні фінансові потоки, спрямовані на оборонні закупівлі, матеріально-технічне забезпечення та гуманітарну допомогу, створюють передумови для зловживань [1, с. 132].

Запровадження воєнного стану як особливого правового режиму стало відповіддю на необхідність протидії збройній агресії та захисту національної безпеки. Він передбачає концентрацію управлінських повноважень, у руках органів державної влади, військового керівництва та органів місцевого самоврядування, які отримують розширені можливості для забезпечення обороноздатності країни. За таких умов, особливої ваги набувають питання підвищення результативності державного управління, розроблення й реалізації антикризових рішень, спрямованих на зменшення негативного впливу війни.

Організація діяльності державного апарату в період воєнного стану є складним процесом, що потребує комплексного підходу: з одного боку – забезпечення безперервної роботи органів влади та виконання ними своїх функцій, з іншого – створення безпечних умов праці для державних службовців. Підтримання балансу між цими завданнями виступає одним із ключових викликів для держави в умовах збройного протистояння, а ефективність функціонування органів влади в надзвичайних умовах є важливим чинником гарантування національної безпеки та сталого розвитку [44].

Сучасні виклики, з якими стикається Україна, зумовлюють потребу в дієвій системі державного управління, адже саме вона є основним інструментом формування та реалізації державної політики на всіх рівнях. Пріоритетними завданнями такої системи є вдосконалення форм і методів

управлінської діяльності, спрямованих на забезпечення прав і свобод людини та досягнення сталого економічного, політичного й соціального розвитку.

В умовах активізації інтеграційних процесів управлінська діяльність держави потребує чіткого окреслення стратегічних засад і напрямів свого розвитку. У зв'язку з цим система публічного адміністрування має базуватися на принципах відкритості та прозорості, а також забезпечувати збалансоване поєднання механізмів, методів і інструментів управління з метою формування ефективної багаторівневої інтегрованої управлінської моделі.

Водночас чинна система публічного адміністрування в Україні залишається малоефективною, корумпованою та внутрішньо неузгодженою, що суттєво стримує позитивні трансформації в державі та суспільстві. До основних проблем належать недостатня прозорість діяльності органів влади, нечітке розмежування політичних і адміністративних функцій, низький рівень професійної підготовки державних службовців, відсутність уніфікованої системи оцінювання їх компетентностей, слабкість дисциплінарної відповідальності, а також недосконалість механізмів політичного й адміністративного контролю, що негативно впливає на ефективність публічного управління [45].

Публічне адміністрування, у свою чергу, виступає універсальним організаційно-правовим інструментом виявлення, узгодження та реалізації суспільних потреб і інтересів, визначення прав і обов'язків учасників суспільних відносин і регулювання їх взаємодії в межах правового поля [46].

Важливою складовою розвитку інформаційного суспільства є впровадження сучасних підходів до організації державного управління, які забезпечують підвищення його ефективності, відкритості та прозорості завдяки використанню інформаційно-комунікаційних технологій. Це сприяє формуванню нового типу держави, орієнтованої на потреби та інтереси громадян.

Узагальненим показником результативності системи публічного адміністрування виступає рівень довіри населення до органів виконавчої

влади та місцевого самоврядування, а також позитивна динаміка, зафіксована під час чергової оцінки системи державного управління України за ключовими індикаторами програми SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management). Адже кожна держава зацікавлена у функціонуванні таких органів влади, які відповідають її національним пріоритетам і користуються підтримкою більшості громадян [46].

Організаційна побудова системи центральних органів виконавчої влади істотно впливає на ефективність діяльності Кабінету Міністрів України загалом. Належним чином сформована система центральних органів виконавчої влади, відповідно до європейських підходів, покликана забезпечувати демократичну легітимність державного управління та орієнтацію на задоволення потреб громадян [45].

Водночас відсутність чіткого розмежування повноважень і відповідальності між міністерствами спричиняє дублювання функцій, розмитість завдань та, як наслідок, неефективне використання кадрових і фінансових ресурсів. Це негативно позначається на інституційній спроможності органів виконавчої влади щодо розроблення й реалізації реформ та формування державної політики. Крім того, потребують удосконалення механізми спрямування й координації діяльності центральних органів виконавчої влади з боку міністрів, зокрема в частині стратегічного управління та політичного контролю за результатами їх роботи. Проблемою залишається і надмірна централізація управлінських функцій у міністерствах, що призводить до перевантаження керівного складу вирішенням поточних організаційних питань на шкоду стратегічній діяльності.

Чинна інституційна модель також не забезпечує належної координації державної політики у сфері доступу до публічної інформації. Процедури надання такої інформації потребують подальшого вдосконалення з метою ефективного захисту прав громадян і забезпечення зручних форматів отримання даних. Відсутній і дієвий механізм систематичного збору, накопичення та аналізу статистичної інформації щодо запитів на доступ до

публічної інформації. Вебресурси міністерств та інших центральних органів виконавчої влади мають бути більш зручними для користувачів, а оприлюднення публічної інформації — зокрема річних планів, бюджетів і звітів — здійснюватися своєчасно та в повному обсязі. Окремої уваги потребує також питання доцільності централізації окремих функцій із забезпечення діяльності центральних органів виконавчої влади [45].

Загалом спостерігається негативна динаміка розвитку, що дає підстави говорити про недостатню ефективність державного апарату та системи публічного адміністрування в Україні. Проведене дослідження свідчить, що чисельність державних службовців не трансформується у відповідне підвищення якості публічного управління та рівня життя населення. У зв'язку з цим актуалізується потреба в оновленні кадрового складу та проведенні глибоких реформ державного апарату, які мають охоплювати не лише техніко-технологічні зміни, а й трансформацію підходів, способів і механізмів організації публічного адміністрування [41].

Дослідження Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) засвідчують, що провідним чинником результативності державного управління є інноваційність. Упровадження інноваційних управлінських рішень сприяє зростанню рівня задоволеності громадян, стимулює економічний розвиток і посилює довіру до державних інституцій. Аналіз світових тенденцій у сфері державного управління, здійснений ОЕСР, виокремлює чотири ключові напрями інноваційного розвитку: цифровізацію державного управління, інклюзивне управління, партиципативні підходи та посилення підзвітності [1, с. 133].

Одним із важливих індикаторів оцінювання ефективності управління у сфері людського розвитку є Індекс глобальної інноваційності, який обчислюється в межах досліджень Всесвітнього економічного форуму. За результатами 2025 року Україна посіла 66-те місце серед 139 країн світу. Україна у 2024 році посіла 60 місце серед 133 країн світу. Опустившись з 55-го місця у 2023 році, але показала покращення в ІКТ, тоді як інші індекси

конкурентоспроможності, як-от загальний Global Competitiveness Index від ВЕФ, не публікували нового рейтингу у 2024, через війну [47].

Але, швидкі темпи суспільного розвитку та зростання складності суспільних викликів вимагають від державного управління постійної адаптації та впровадження інноваційних рішень, що неможливо за низьких показників ефективності. Тому використання новітніх технологій, задоволення еволюційних потреб громадян та розроблення креативних підходів до розв'язання проблем мають стати невід'ємними його компонентами [1, с. 133].

Проте державне управління в Україні сьогодні переживає складний період, повномасштабна збройна агресія Росії проти України спричинила системну кризу, яка вимагає кардинальної трансформації всіх сфер суспільного життя, зокрема системи державного управління. Ефективність функціонування державних органів у таких умовах значною мірою залежить від наявності висококваліфікованих кадрів, здатних вчасно реагувати на нові виклики та впроваджувати інноваційні рішення [1, с. 134].

Саме управлінською ланкою серед суб'єктів функціонування державних органів виступають: посадові та службові особи, обрані шляхом прямих виборів, посадові та службові особи, призначені інституціями та їх виконавчими структурами [48, с. 5].

Підвищення ефективності державного управління на сучасному етапі висуває на перший план питання про роль керівників різних рівнів і рангів. Крім функцій, передбачених посадовими інструкціями, керівники державної служби повинні також виконувати роль лідерів, тобто мотивувати і розвивати персонал, надихати його на активну трудову діяльність, формувати організаційну та корпоративну культуру, бути наставником і вихователем для підлеглих. А тому підтверджується актуальність формування лідерських якостей у майбутніх управлінців, студентів [49, с. 104].

Зрозумілим є те, що в нових обставинах у системі публічного управління назріває потреба в управлінці нового типу, який відповідає сучасним вимогам, а саме: ефективного керівника, який має високий рівень професіоналізму, з

новою якістю мислення, новим набором знань, умінь і навичок, із високим рівнем відповідальності перед країною за результати своєї діяльності [37].

Ефективне функціонування системи соціального захисту в умовах збройного конфлікту також значною мірою залежить від кваліфікації та компетентності фахівців соціальної сфери. До числа таких фахівців належать психологи, соціальні педагоги та працівники громадських організацій, які володіють спеціальними знаннями та досвідом роботи в екстремальних ситуаціях [1, с. 134].

Деякі вчені справедливо зауважують з цього приводу, що традиційний підхід до обстеження претендентів на державну службу в Україні виявляється малоефективним, а використання ускладнених і дорогих, адресно не спроектованих тестових, апаратурних методик не зрозуміло чи дасть певний позитивний результат [50, с. 2].

З практики країн ЄС «головним критерієм для просування по службі є стаж державної служби», а у багатьох країнах світу професійний досвід, набутий працівником у приватному секторі, є одним з центральних критеріїв відбору персоналу на публічну службу, що також характеризує його, як висококваліфікований персонал. В Україні приватні фірми часто зацікавлені у прийомі на роботу людей з досвідом роботи у публічному управлінні [50, с. 2]. Але через бюрократизм така практика в органах публічного управління не чітко простежується.

Якщо раніше вкладення в людський капітал здебільшого орієнтувалися на досягнення стратегічних довгострокових цілей, зокрема економічного зростання та підвищення добробуту населення, то в умовах війни пріоритети змістилися у бік забезпечення національної безпеки та підвищення стійкості держави. Збройна агресія зумовила потребу в перегляді освітніх програм із акцентом на формування компетентностей, необхідних для функціонування в умовах воєнного стану, а також для відбудови країни в повоєнний період. Одним із провідних напрямів розвитку людського капіталу в цей час стало підвищення професійного рівня державних службовців. Створення дієвої

системи їх підготовки та перепідготовки є ключовою передумовою стабільної роботи органів влади та їх здатності оперативно реагувати на нові виклики. Особливого значення набувають програми, спрямовані на розвиток цифрових компетентностей, навичок кризового управління та міжнародної взаємодії. Війна актуалізувала потребу у відмові від традиційних підходів і розробленні нових стратегій формування гнучкого, стійкого й адаптивного людського капіталу, спроможного забезпечити відновлення та подальший розвиток держави після завершення воєнних дій [1, с. 134].

Окремі науковці розглядають оцінювання персоналу як невід’ємну складову системи мотивації державних службовців і водночас інструмент виявлення висококваліфікованих кадрів в організації. Такий підхід ґрунтується на розумінні оцінювання як іманентної функції людської свідомості, що передбачає суб’єктивне – емоційне або раціональне – осмислення внутрішніх і зовнішніх впливів та відповідне коригування управлінських рішень і вибору напрямів діяльності [51].

Для початку з’ясуємо, що ж таке є емоційне та раціональне – це два різні способи сприйняття світу та прийняття рішень: емоційне більше базується на почуттях, суб’єктивних переживаннях та імпульсах, тоді як раціональне більше ґрунтується на логіці, певних фактах, аналізі зв’язків і розрахунку. Вони часто взаємодіють один з одним при здійсненні вибору як у житті, так і при оцінці державних службовців.

Важливим інструментом розвитку інформаційного суспільства та формування відкритого й прозорого державного управління залишається модернізація організації діяльності органів влади із широким використанням інформаційно-комунікаційних технологій. Це сприяє підвищенню результативності управлінських процесів, відкритості та підзвітності державних інституцій, а також формуванню нової моделі держави, орієнтованої на потреби громадян.

Цифровізація державного управління є однією з провідних глобальних тенденцій, яка докорінно трансформує взаємодію між державою, громадянами

та бізнесом. Вона забезпечує оптимізацію управлінських процедур, підвищення прозорості, скорочення бюрократичних бар'єрів і спрощення доступу до адміністративних послуг. На сьогодні розроблено концептуальні документи щодо розвитку цифрових компетентностей громадян, які визначають загальні напрями діяльності органів публічної влади, хоча й не містять детальних фінансово-економічних розрахунків [52].

Війна поставила перед Україною низку серйозних викликів, зокрема гуманітарного характеру, пов'язаних із масовим внутрішнім переміщенням населення, втратою житла та майна. У відповідь на ці обставини органи місцевого самоврядування були змушені оперативно адаптувати свою діяльність, забезпечуючи надання соціальних та адміністративних послуг внутрішньо переміщеним особам. Значною мірою цьому сприяло впровадження електронних сервісів через платформу «Дія», що істотно спростило процедури отримання адміністративних послуг у кризових умовах [1, с. 134].

Передача ширших повноважень органам місцевого самоврядування в межах реформи децентралізації сприяла підвищенню доступності соціальних послуг для населення. Воєнний період наочно продемонстрував здатність територіальних громад до самоорганізації та ефективного розподілу матеріальних і людських ресурсів відповідно до найнагальніших потреб. Важливим елементом цих змін стало впровадження принципу «єдиного вікна» під час надання адміністративних послуг.

У зв'язку з цим особливої уваги потребує подальший розвиток центрів надання адміністративних послуг, розширення переліку сервісів, які надаються через такі установи, а також підвищення якості обслуговування громадян.

Разом із тим цифровізація адміністративних послуг відкриває нові можливості для вдосконалення управлінських процесів, підвищення прозорості та ефективності державного управління. Водночас її успішна реалізація потребує вирішення ще низки проблем, пов'язаних із кібербезпекою

та захистом персональних даних. Значну роль у кризових умовах під час військового стану в країні відіграють і сучасні комунікаційні технології, зокрема соціальні мережі та месенджери, які забезпечують оперативне інформування населення, підтримання зворотного зв'язку та ефективну взаємодію між органами влади й громадськістю [1, с. 135].

Мусимо визнати, що війна відкидає нас назад, якщо колись ми будували цифрову європейську державну службу, то тепер повертаємося до «паперової» рутини. Однак це тимчасово, оскільки таким чином нам вдасться уникнути критичних ризиків, щоб забезпечити такий стрімкий розвиток діджиталізації у майбутньому [53].

Адаптуючись ефективно до європейського досвіду та до сучасних умов війни органам публічного управління необхідно розробити комплексну стратегію цифровізації, яка включатиме:

- інвестування у розвиток цифрової інфраструктури;
- вдосконалення нормативно-правової бази;
- підвищення кваліфікації державних службовців;

Посилюючи власні спроможності та міжнародне співробітництво, ми можемо очікувати такі результати від впровадження механізмів цифровізації:

- зниження рівня бюрократії та корупції;
- покращення якості публічних послуг;
- посилення довіри громадян до держави;
- прискорення інтеграції України до європейського цифрового простору.

Отже, забезпечення безперервності функціонування державних органів, захист прав та інтересів державних службовців в умовах воєнного стану, а також створення безпечного середовища для виконання ними своїх службових обов'язків постали як одні з найактуальніших завдань державної політики. Збройний конфлікт диктує необхідність постійної адаптації до мінливих умов. Ефективне управління у таких умовах передбачає оперативне прийняття рішень, оптимальний розподіл ресурсів та забезпечення стабільності функціонування державних інституцій.

І, незважаючи на досягнуті результати до війни, система державного управління в Україні все ще стикається з низкою викликів, таких як корупція, бюрократизм, недостатнє фінансування, відсутність довіри громадян до державних інституцій. Тому, для подальшого розвитку системи державного управління необхідно вирішити усі ці питання.

ВИСНОВКИ

У даній магістерській роботі розглянуто теоретичні засади дослідження поняття «ефективність» в публічному управлінні, досліджено передумови виникнення концепцій ефективності, розкрито сутність формування державно-управлінських систем у світі та прикладне застосування концепції ефективності в національній системі державного управління, виявлено механізми його підвищення ефективності формування та здійснено пошук шляхів ефективного формування механізмів системи публічної служби в Україні. Паралельно з цим, війна, яка відбувається в Україні сьогодні з росією, зумовлює появу таких ситуацій, за яких попередні системи управління демонструють свою неспроможність у повному обсязі оперативно і якісно вирішувати питання. Постала нова форма управлінського впливу на органи публічного управління. Отже, враховуючи те, що розгляд та науковий аналіз зазначених проблем на сучасному етапі розвитку країни є не лише актуальним, а також і викликає значне занепокоєння та суспільний інтерес. Тому, вирішення даних проблем сучасного управління в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення, на основі використання механізмів з європейського досвіду та власного є першочерговим. Поставлену мету досягнуто та основні завдання виконано, відповідно до цього наведено певні результати нижче.

Здійснений аналіз наукової літератури дав змогу охарактеризувати сутності дослідження поняття ефективності. На основі аналізу різних критеріїв, було визначено, що результативність публічного адміністрування є більш містким поняттям ніж, поняття ефективність, але дуже важливим. Отже, було запропоновано визначення ефективності публічного адміністрування, як узагальнюючого показника, який включає як кількісні, так і якісні характеристики, відображає дієвість у досягненні поставлених цілей, економічність у використанні наявних ресурсів, продуктивність отриману. Ефективність, як віддачу від витрачених ресурсів, прибутковість як результат функціонування народного господарства країни, якість як відповідність

правил державотворення країни міжнародним стандартам та нормам та якості життя населення країни. Ідеально, коли діяльність одночасно дієва та ефективна, тобто організація робить роботу правильно, досягає цілей з мінімальними витратами.

Ми розглянули «ефективність» публічного управління з точки зору того, як більшості її розуміють науковців, яка включає в себе, як потенційні можливості системи, так і реальні результати її функціонування. Визначення забезпечення ефективності управлінських процесів, які пов'язані з цією діяльністю, з різних точок зору розглядається по іншому, але сам принцип визначення оцінки успішності праці завжди є однаковим і полягає в забезпеченні результатів.

З'ясовано, що концепції та підходи підвищення ефективності організації та функціонування системи публічної служби є різні. Одні науковці розглядають ефективність діяльності органів публічного управління на основі трьох концепцій: механістичної (традиційної) концепції, концепції людських ресурсів, концепції організацій. Інші в залежності від рівня її виділення: на державному, на рівні органу публічного адміністрування, на рівні публічних адміністрацій). Даний підхід є дещо обмеженим, адже він не дозволяє викрити внутрішню структуру органів влади та ефективність їх взаємодії. Також існує підхід який включає: цільову концепцію ефективності управління, системну концепції ефективності управління, концепція ефективності управління, функціональна концепція. Зміст останньої полягає в тому, що управління розглядається із позиції раціональності організації праці і системи функціонування управлінського персоналу.

Незважаючи на різноманітність підходів, прийнятих у різних країнах, можна виділити загальні: інтегральний підхід, рівневий підхід, часовий підхід. Для сучасних держав актуальною потребою є формування концепцій у системі публічного управління, здатних успішно вирішувати нагальні проблеми та забезпечити розвиток держави у майбутньому. Відповідно для кожного підходу запропоновані напрями вимірювання, очікування і показники оцінки.

Виявлено, що розглянуті підходи до побудови системи оцінки ефективності організації на рівні органів публічного управління включають концепції вимірів: споживачі, фінанси, розвиток та внутрішні процеси.

З'ясовано, що з введенням воєнного стану на всій території України виникла необхідність врегулювати питання функціонування районних державних адміністрацій. Хмельницька районна військова адміністрація була утворена 24 лютого 2022 року. А, відповідно голова цієї адміністрації набув статусу начальника військової адміністрації. У межах бюджетних асигнувань, виділених на утримання відповідних районних державних адміністрацій, а також з урахуванням вимог статті 18 Закону України "Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності", їх голови визначають структуру районних державних адміністрацій. Так, у ХРВА функціонують такі структурні підрозділи: Апарат Хмельницької райдержадміністрації та структурні підрозділи. Така організаційна структура Хмельницької районної військової адміністрації, уособлює побудову та устрій суб'єкта управління, спосіб його внутрішнього підпорядкування, зв'язки структурних елементів. Також, ХРВА у своїй діяльності керується ЗУ "Про правовий режим воєнного стану", Конституцією України, законами України "Про оборону України", "Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію", "Про критичну інфраструктуру" та іншими нормативно-правовими актами. Повноваження військових адміністрацій здійснюються ними в порядку, який визначено законами України для здійснення повноважень відповідних місцевих державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування, з урахуванням особливостей правового режиму воєнного стану, що регламентовано в ЗУ Про правовий режим воєнного стану.

Так, як ХРВА на виконання власних і делегованих повноважень діє у порядку: голова районної військової адміністрації видає розпорядження, а керівники управлінь, відділів та інших структурних підрозділів – накази. Крім того, враховуючи обмеження особливого режиму в умовах воєнного стану, був виділений фінансовий ресурс для вирішення нагальних проблемних питань

районних бюджетних установ. Хмельницька районна військова адміністрація є надзвичайно важлива для мешканців відповідних територій, оскільки уповноважена приймати рішення, від яких залежить життя людей: щодо евакуації, запровадження комендантської години та багато іншого. Здійснення якісних функцій вимагає наявності кваліфікованих кадрів, а отже, організації єдиної системи підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації посадових осіб.

Здійснено аналіз персоналу Хмельницької РВА, тому якщо він висококваліфікований, то є головним чинником забезпечення її ефективності функціонування. В умовах воєнного стану надзвичайно важливим є аналіз кадрового потенціалу Хмельницької РВА (вік, стать, освіта тощо) та оцінка рівня підвищення кваліфікації та освіти державних службовців Хмельницької РВА. З метою забезпечення належного виконання повноважень виконавчої влади, які здійснюються районною державною адміністрацією по забезпеченню населення області з реалізації заходів розвитку необхідні певні кроки: надання методичної та іншої практичної допомоги органам місцевого самоврядування з удосконалення організації їх роботи, підготовка пропозиції щодо поглиблення взаємодії з органами місцевого самоврядування для спільного вирішення питань розвитку району; систематично і послідовно здійснювати заходи, спрямовані на забезпечення дієвого і результативного функціонування органу місцевого самоврядування та його співпраці з іншими органами держави.

Для вирішення проблем кадрового забезпечення в умовах військової ситуації публічної служби необхідно вжити комплексу заходів, щодо: рівня оплати праці державних службовців; перевірка ефективності системи мотивації та стимулювання державної служби; вдосконалення системи професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців; підвищення прозорості та відкритості кадрового процесу; посилення боротьби з корупцією в кадровій сфері. Реалізація цих заходів дозволить підвищити якість кадрового потенціалу публічної служби

ХРВА, що призведе до підвищення ефективності державного управління та посилення довіри громадян до держави. Таким чином, кадровий потенціал публічної служби є важливим фактором ефективного функціонування державного управління.

Визначено, що дієва система публічної служби не можлива без здійснення професіоналізації публічної служби в Україні із врахуванням досвіду розвинених країн. А реформа державного управління є однією з основних передумов у країнах з перехідною економікою, що здійснюють комплексні реформи у різних сферах державної політики. Тому, розпочалася в Україні реформа децентралізації, ще до початку війни, яка відіграла ключову роль у забезпеченні стійкості системи місцевого самоврядування в умовах збройної агресії. Делегування повноважень на місцевий рівень дозволило громадам оперативно реагувати на мінливі умови та забезпечувати надання необхідних соціальних послуг населенню. Законодавство було оперативно адаптовано до нових реалій, що дозволило спростити процедури надання соціальних послуг, зокрема екстрених. Але, найбільшою проблемою кадрової ситуації в державній службі України є недостатній професіоналізм державних службовців, а під час війни проблема лише загострилась [30].

З огляду на досвід в Європейському Союзі для урегулювання відповідних питань використовують компетенції лідерства, як на наднаціональному рівні – компетенції лідерства для європейських лідерів, так і на рівні окремих країн-членів ЄС – у Нідерландах, Польщі, Естонії, Ірландії тощо, а також на рівні країн євроатлантичної спільноти, зокрема, Канаді та США. Тому, пріоритетним напрямком підвищення ефективності механізмів публічного управління є формуванням професійної відповідальності державного службовця є професіоналізація державної служби з урахуванням світового і європейського досвіду.

Уточнимо, що система державного управління в Україні поки що не відповідає потребам держави та її європейському вибору, а також європейським стандартам належного управління державою. Механізми

підвищення ефективності системи публічної служби прослідковуються в прийнятих нормативно-правових документах публічно-управлінській діяльності: Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки та Плану заходів щодо реалізації цієї Стратегії, яка стала вагомим внеском у формування законодавчої бази розвитку публічного управління. В плані продовження є попереднього етапу (2022-2025 рр.) впровадження реформи державного управління та базується на результатах оцінки стану держуправління України. Наразі розробляють нову Стратегію реформування державного управління на 2026-2030 роки. Адже, існують нові пріоритетні кроки реформи на найближчий період: розроблення та ухвалення нової Стратегії реформування державного управління на 2026-2030 роки, відновлення конкурсів на державну службу, прискорення цифровізації процесів на державній службі.

Визначено шляхи підвищення ефективності функціонування системи публічної служби в Україні. Наразі важливим показником оцінки ефективності державного управління сфер людської діяльності є Індекс глобальної інноваційності, Індекс глобальної конкурентоспроможності тимчасово не оцінюється під час війни. Україна у 2025 році посіла 66 місце серед 139 країн світу, у 2024 році посіла 60 місце серед 133 країн світу, у 2023 році 55-те місце. Тобто, як ми бачимо постійно опустившись, на що відповідно впливає війна, не вистачає ресурсів. Сьогодні, швидкі темпи суспільного розвитку та складні суспільних викликів вимагають від державного управління постійної адаптації та впровадження інноваційних рішень, що неможливо за низьких показників ефективності. І, незважаючи на досягнуті результати, система державного управління в Україні через військовий стан, ще більше стикається з викликами, такими, як корупція, бюрократизм, недостатнє фінансування, відсутність довіри громадян до державних інституцій.

Отже, для подальшої підвищення ефективності розвитку системи публічної служби в Україні необхідно: продовжувати реформу децентралізації, активізувати боротьбу з корупцією, підвищувати рівень

професійної підготовки державних службовців, розвивати електронне урядування, забезпечувати соціальний захист населення, залучати громадянське суспільство до процесу прийняття рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Назарян А. Шляхи підвищення ефективності функціонування державного управління в умовах війни. Державне управління. 2024 р. № 1 (19). С. 132-136. URL: <file:///C:/Users/ThinkBook/Downloads/%D0%9D%D0%B0%D0%B7%D0%B0%D1%80%D1%8F%D0%BD.pdf>.
2. Напрями вдосконалення оцінки ефективності публічного адміністрування: Всеукраїнський науковий журнал, 2016. № 3. Харк. нац. техн. ун-т сільського госп-ва ім. Петра Василенка. / відп. Ред. О. О. Красноручський. – Харків: Вид-во ХНТУСГ, 2016. – С. 45-54.
3. Мороз О. С. Результативність та ефективність публічного управління та адміністрування: [монографія] / О. С. Мороз. – Запоріжжя : ЗДІА, 2017. – С. 385-405.
4. Носань Н., Кусяка М. Оцінка ефективності діяльності органів місцевого самоврядування. Економіка та суспільство. 2021. №26. URL: <file:///C:/Users/ThinkBook/Downloads/372-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-359-1-10-20210614.pdf>.
5. Публічне адміністрування: конспект лекцій / [авт.-уклад. Зеніна-Біліченко А.С.]. – Кам'янське : Науково-методична рада ДДТУ, 2017. – 128 с.
6. Сиченко В. Трансформація державного управління в умовах глобальних та євроінтеграційних вимірах / В. Сиченко, М. Лукашук // Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського, 2022 р. № 5. С. 89-94.
7. Маліновська О. Я. Теоретичні основи ефективності функціонування органів місцевого самоврядування / О. Я. Маліновська, А. І. Ревуцький // Збалансоване природокористування. – 2022. – № 3. – С. 70-77. URL: <file:///C:/Users/ThinkBook/Downloads/266561-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-628620-1-10-20230123.pdf>.

8. Вступ до публічного адміністрування: навчальний посібник / За заг. ред. докт. екон. наук, професора Гавкалової Н. Л. – 2-ге видання. – Харків : Видавничий дім «Право», 2025. – 304 с.
9. Сиченко В. Трансформація державного управління в умовах глобальних та євроінтеграційних вимірах / В. Сиченко, М. Лукашук // Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. 2022 р. № 5. С. 89-94.
10. Публічне управління: шляхи розвитку: мат. наук. практ. конф. За міжнародною участю, 26 листопада 2014 р., Київ. Т. 1 / відп. Ред. Ю. В. Ковбасюка та ін. – К. : НАДУ, 2014. – С. 3-10.
11. Кабакчей І. А. Утворення військово-цивільних адміністрацій та військових адміністрацій в Україні / І. А. Кабакчей // Стан та перспективи розвитку адміністративного права України: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет конференції, м. Одеса, 28 жовтня 2022 р. – Одеса : ОДУВС, 2022. С. 68-71.
12. Про утворення військових адміністрацій: Указ Президента України № 68/2022 від 24.02.2022 р. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/682022-41405>.
13. Структурні підрозділи Хмельницької районної державної адміністрації. URL: <http://km-rda.gov.ua/index.php?do=static&page=struktura>.
14. Берlach А. І., Тютюнник В. О. Особливості правового статусу військових адміністрацій в умовах воєнного часу. Юридичний науковий електронний журнал. – 2022. - № 5. С. 343 - 346. URL: http://lsey.org.ua/5_2022/79.pdf.
15. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19>.
16. Хмельницька районна державна адміністрація. URL: <https://km-rda.gov.ua/>.
17. Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28.06.1996. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>.
18. Національне агентство України з питань державної служби

(НАДС): Головний сайт. URL: <https://nads.gov.ua/>.

19. Про військово-цивільні адміністрації: Закон України від 3 лют. 2015 р. № 141-VIII. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/141-19>.

20. Розпорядження начальника РВА. URL: <https://km-rda.gov.ua/rozporyadzhennya-nachalnyka-rva/>.

21. Брика О. М. Кадровий потенціал публічної служби в Україні / О. М. Брика // Державний університет «Житомирська політехніка», 2024. № 02. С. 34-38. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/02/34.pdf>.

22. Баранова В. А. Кадровий потенціал державної служби: сутність, структура, фактори формування. Публічне управління та адміністрування: теорія і практика. 2019. № 2. С. 3-12.

23. Мазур В. С. Кадровий потенціал державної служби в Україні: проблеми та перспективи розвитку. Вісник Національної академії правових наук України. 2020. № 4. С. 24-37.

24. Простапчук А. Ю. Система мотивації державних службовців: особливості та проблеми / А. Ю. Простапчук, І. М. Дорош // Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ: збірник тез доповідей IV Всеукраїнської науково-практичної конференції, 25 березня 2020 р. – Херсон: ДВНЗ «ХДАУ», 2020. – С. 136-138.

25. Кабмін погодив призначення нового голови Хмельницької РДА: ХМ ІНСАЙД від 14.02.2025 р. URL: <https://www.xm-inside.com/news/kabmin-pogodyv-pryznachennya-novogo-golovy-hmelnyczkoyi-rda/>.

26. Діджиталізація управлінських процесів в часи війни, в тому числі в системі публічної служби: плюси і мінуси: Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://patimes.org/digitalization-and-war-how-civil-service-can-avoid-digital-collapse/>.

27. Національне агентство України з питань державної служби (НАДС): Головний сайт. URL: <https://nads.gov.ua/>.

28. Чорниш Ю. Напрямки підвищення ефективності механізмів публічного управління формування професійної відповідальності державного

службовця в Україні. Теоретичні та прикладні питання державотворення, № 29. 1.09.2023 р. С. 78-87. URL: <file:///C:/Users/ThinkBook/Downloads/289121-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-667322-2-10-20231016.pdf>.

29. Безена І. М., Сиченко В. В., Рибкіна С. О. Механізми демократизації публічного управління і кар'єрний розвиток посадовців органів влади: регіональний аспект. Публічне управління та митне адміністрування. 2020. №2 (25). С. 50-57.

30. Гончарук Н. Т. Оцінювання керівного персоналу державної служби України / Н. Т. Гончарук // Вісник державної служби України. – 2017. – № 3. – С. 34-38.

31. Алюшина Н. О. Супровід процесу управління персоналом у державних органах влади в умовах глобальних викликів: науково-методичний аспект. Збірник тез учасників міжнародного круглого столу «Модернізація професійної підготовки державних службовців в умовах глобальних викликів та сучасних змін в суспільстві, 08 лип. 2021 р., м. Київ. Київ : Навч.-наук. ін-т публ. упр. та держ. служби Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка, 2021. С. 5-6.

32. Пухкал О. Г. Модернізація системи професійного навчання публічних службовців в контексті розвитку громадянського суспільства в Україні. Збірник тез учасників міжнародного круглого столу «Модернізація професійної підготовки державних службовців в умовах глобальних викликів та сучасних змін в суспільстві, 08 лип. 2021 р., м. Київ. Київ : Навч.-наук. ін-т публ. упр. та держ. служби Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка, 2021. С. 39-41.

33. Мельник В.І. Управління персоналом в системі державної служби в Україні: дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії. 28 Публічне управління та адміністрування. Одеса, 2022. 289 с.

34. Козак І. П. Держава як суб'єкт реалізації інституційних змін у сфері публічного управління. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2020 р. Т.31 (70). №3. С. 11-17.

35. Сивак Т. В. Формування системи професійної публічної служби в Україні: пріоритетні напрями. Збірник тез учасників міжнародного круглого столу «Модернізація професійної підготовки державних службовців в умовах глобальних викликів та сучасних змін в суспільстві, 08 лип. 2021 р., м. Київ. Київ: Навч.-наук. ін-т публ. упр. та держ. служби Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка, 2021. С. 150-151.

36. Якобчук В. П. Ефективне лідерство як кадровий ресурс публічного управління / В. П. Якобчук, А. Б. Войтенко, Д. П. Мороз // Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 2. С. 82-87.

37. Досвід реформування адміністративно-територіального устрою в країнах Європейського Союзу: опорний конспект лекцій / П. В. Ворона, М. І. Лахижа, П. М. Любченко, І. М. Грищенко. К.: НАДУ, 2015. – 94 с. – Авторські С. 16-20; 66-84.

38. Климович Н. В. Сучасні тенденції лідерства в системі публічного адміністрування: кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти «магістр» / Н. В. Климович ; наук. керівник д. е. н., проф. Н. А. Тюхтенко; М-во освіти і науки України; Херсонський держ. ун-т, Ф-т бізнесу і права, Кафедра економіки, менеджменту та адміністрування. – Івано-Франківськ : ХДУ, 2022. – 75 с.

39. Чаркіна А. О. Адаптація державної служби України до вимог ЄС: нормативно-правовий вимір: дис. ... канд. наук з державного управління; спец. – 25.00.03; Дніпро, 2018. 255 с.

40. Сторожев Р. І. Суб'єкти розвитку лідерства в публічно-управлінській діяльності / Р. І. Сторожев // Актуальні проблеми державного управління. 2017. – № 2 (52). – С. 158-164.

41. Романюк, О. Ф. Нормативно-правове забезпечення розвитку лідерства в органах публічної влади. Ефективність державного управління,

2022 р., – № 70/71, – С. 45-50.

42. Стратегію реформування державного управління України на період 2022-2025 рр.: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 р. № 831-Р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#n9>.

43. Реформа державного управління: мета, завдання, результати. АрміяInform. 2021 р. URL: <https://armyinform.com.ua/2021/08/16/reforma-derzhavnogo-upravlinnya-meta-zavdannya-rezultaty/>.

44. Корнута Л. Окремі питання провадження державної служби в умовах воєнного стану / Л. Корнута // Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2022 р. № 2, 64-69. URL: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022>.

45. Про Стратегію реформування державного управління України на період до 2021 року»: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18.12.2018 р. № 1102-Р. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reform%20office/01_strategy_ukr.pdf.

46. Сучасний рух науки: електронні ресурси науки, культурі та освіті: тези доп. VIII міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 3-4 жовтня 2019 р. – Т.2. / Редакція Міжнародного електронного науково-практичного журналу: WayScience. – Дніпро, 2019 р. – С. 390-395. URL: <http://www.wayscience.com/wp-content/uploads/2019/10/TOM-2-Zbirnik-8-mizhnarodna-nauk-prakt-internet-konferentsiya-1.pdf>.

47. Позиції України в Global innovation INDEX 2025 h. URL: [HTTPS://ENTC.COM.UA/UK/2584-POZYTSII-UKRAINY-V-GLOBAL-INNOVATION-INDEX-2024-ANALIZ-I-TENDENTSII/](https://entc.com.ua/uk/2584-pozytsii-ukrainy-v-global-innovation-index-2024-analiz-i-tendentsii/).

48. Методи професійного оцінювання персоналу публічної служби: Електронний журнал: Державне управління, удосконалення та розвиток. – №9. 2015. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=882>.

49. Гонтар З. Ефективне лідерство як кадровий ресурс / З. Гонтар // Освітні обрії. 2022 р., Том 1 (54) № 1, С. 102-104.

50. Фонд підтримки винаходів МІНЕКОНОМПРОЗВИТКУ: Україна в міжнародних рейтингах – 27.02.2019 р. URL: <https://www.sfii.gov.ua/%D1%83%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B0-%D0%B2-%D0%BC%D1%96%D0%B6%D0%BD%D0%B0%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%BD%D0%B8%D1%85-%D1%80%D0%B5%D0%B9%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3%D0%B0%D1%85/>.

51. Ефективність публічного адміністрування в Україні : проблеми та виклики: Електронний журнал: Ефективна економіка (Електронний журнал). – №3. 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5509>.

52. Цифровізація у період повномасштабної війни: ситуація і тенденції: Децентралізація. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/15705>.

53. Чальцева О. М. Досвід застосування сучасних концепцій та моделей публічного управління у перехідних системах / О. М. Чальцева, К. А. Швець // Політичне життя. 2021. №1. С. 58-65.

ДОДАТКИ

Основні визначення категорії «ефективність» публічного управління

Назарян А. С. [1, с. 371]	Ефективність функціонування державних органів – ще й в умовах війни, значною мірою залежить від наявності високо кваліфікованих кадрів, здатних оперативно реагувати на нові виклики та впроваджувати інноваційні рішення.
Глазунової Н., Забродіна Ю. і Поршнева А. [2, с. 47]	Ефективність публічного управління – це співвідношення результатів управління із фінансово задекларованими цілями, що відповідає вище наведеному баченню дієвості.
Носаль Н. С. [4, с. 3]	Ефективність публічного управління» - це характеристика процесу впливу суб'єкта управління (органів місцевого самоврядування) на об'єкт управління в цілому і його складові частини, при якому останні переходять в новий стан.
Мельник А. та Оболенський О. [2, с. 48]	Визначення ефективності публічного адміністрування розглядають через три рівні [1, с. 48]: загальна соціальна ефективність (рівень держави та усієї системи державного управління); спеціальна соціальна ефективність (суб'єктів управління); конкретна соціальна ефективність (ефективність діяльності управлінських органів і посадових осіб).
Цветков В. [2, с. 48].	Ефективність державного управління – це людська специфіка управління, що здійснюється людиною і для людини. Він виділяє, економічну ефективність та цільову ефективність. Перша виступає як результат функціонування системи управління та забезпечує досягнення певної мети. Цільова ефективність – узгодженість результату із метою.
Зеніна-Біліченко А. С. [5]	Ефективність до військового стану в Україні – була результатом, зіставленим із затратами на його досягнення (вони включають прямі й не прямі витрати на систему управління).
Гаврилишин Б. [2, с. 49]	Ефективність влади – це, насамперед, її прийнятність, тобто аспект соціальної ефективності.
Сиченко, В., Лукашук М. [2, с. 49]	Ефективність державного управління – це інтегральна характеристика, що відображає ступінь досягнення поставлених цілей шляхом оптимального використання наявних ресурсів.

Джерело: *Складено автором на основі даних [1; 2; 4; 5]

Додаток Б

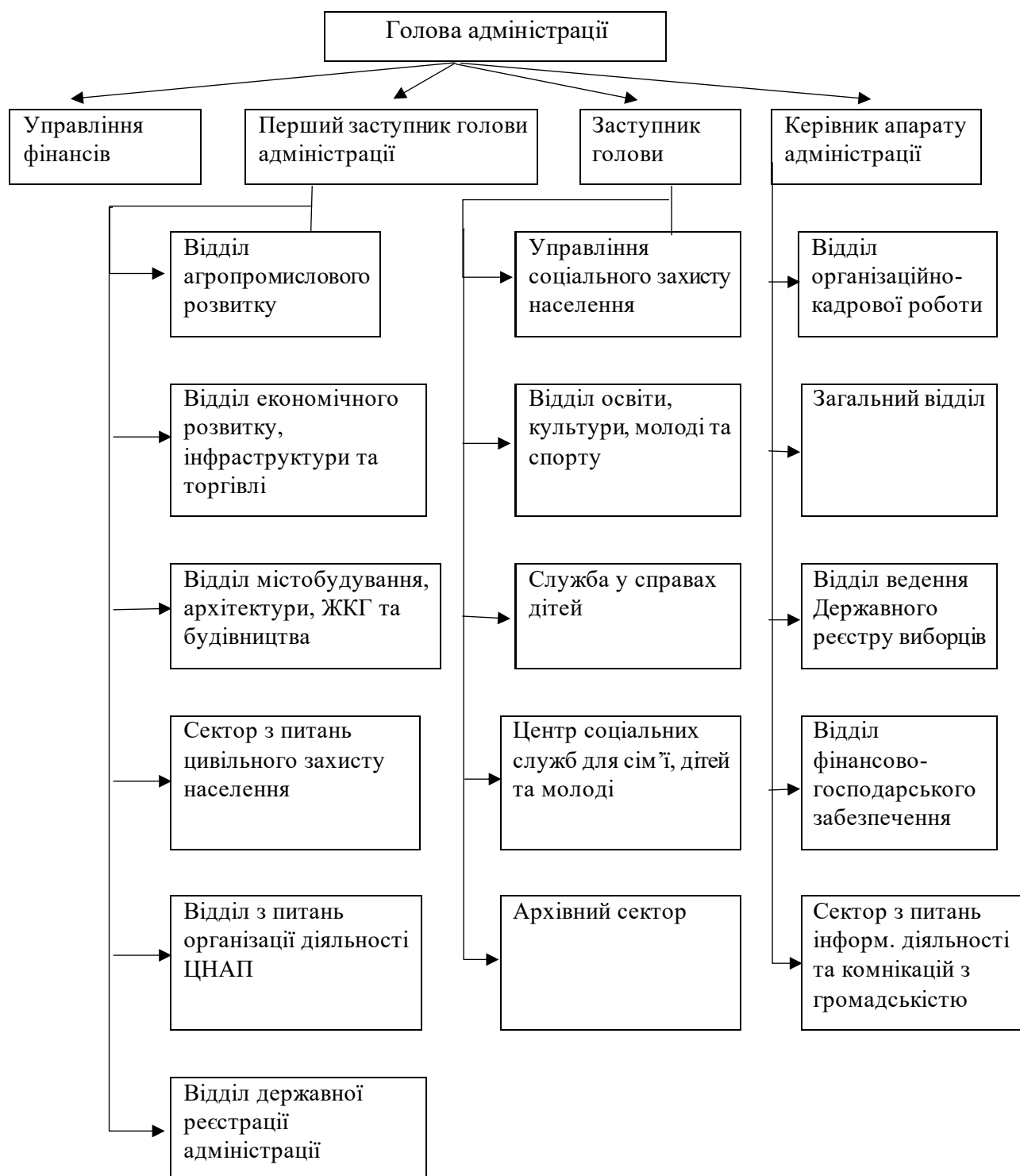
Таблиця 1

Модель ефективності діяльності публічних адміністрацій



Джерело: [5]

Схема структури Хмельницької районної державної адміністрації, підрозділів апарату та структурних підрозділів



*Складено автором на основі даних [7]

Додаток Г

Додаток 2

до розпорядження начальника
районної військової адміністрації

06.07.2022 № 42/2022-р

Взаємозаміщення повноважень
першого заступника голови та заступників голови
районної державної адміністрації

- | | | |
|--|---|--|
| Перший заступник голови районної державної адміністрації | - | Заступник голови районної державної адміністрації з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації, забезпечення ведення Державного реєстру виборців та оборонної роботи |
| Заступник голови районної державної адміністрації з питань соціального захисту населення, захисту прав та інтересів дітей, архівної справи | - | Перший заступник голови районної державної адміністрації |
| Заступник голови районної державної адміністрації з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації, забезпечення ведення Державного реєстру виборців та оборонної роботи | - | Заступник голови районної державної адміністрації з питань соціального захисту населення, захисту прав та інтересів дітей, архівної справи |

Начальник районної військової адміністрації

Анатолій КАТЕРЕНЧУК

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

_____Денис ТУЧКА

Науковий керівник:

доцентка кафедри публічного
управління та адміністрування,
к.держ.упр.

_____Олена КОПАНЧУК

Робота допущена до захисту:

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

_____Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ