

ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА РАДА
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Кафедра: публічного управління та адміністрування

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «Особливості реалізації функцій керівника державної служби в державному органі України»

Виконала: студентка 5 курсу
за спеціальністю 281 Публічне
управління та адміністрування
заочної форми навчання
Дарія ГОЛОВАШОВА

Керівник: доцент кафедри публічного
управління та адміністрування,
кандидат економічних наук, доцент
Петро СЕМ'ЯНЧУК

Рецензент: _____

АНОТАЦІЯ

Головашова Д.М. Особливості реалізації функцій керівника державної служби в державному органі України.

Бакалаврська робота на здобуття ступеня бакалавра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». — Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2025.

В роботі досліджено особливості реалізації функцій керівника державної служби в державному органі України. Важливість цієї теми обумовлена необхідністю підвищення ефективності роботи державної служби в умовах реформування та сучасних викликів. Теоретичні засади діяльності керівника базуються на принципах професіоналізму, прозорості й підзвітності.

Практичний аналіз діяльності керівника на прикладі Хмельницької районної військової адміністрації показав, що в умовах військового стану керівник виконує як основні управлінські функції, так і додаткові. Основні проблеми, з якими стикаються керівники, включають недостатню мотивацію персоналу, бюрократизацію процесів та відсутність сучасних механізмів управління.

Для вдосконалення роботи керівника державної служби необхідно підвищувати рівень професійної підготовки, впроваджувати сучасні технології та автоматизацію управлінських процесів. Важливим є також залучення громадськості до управління, посилення антикорупційних заходів і забезпечення дотримання етичних норм.

Ключові слова: керівник державної служби, державна служба, публічне управління, правові основи, прозорість, ефективність.

ANNOTATION

Holovashova D.M. Peculiarities of the implementation of the functions of the head of the civil service in the state body of Ukraine.

Bachelor's thesis for obtaining a bachelor's degree by specialty 281 «Public management and administration». — Khmelnytskyi Leonid Yuzkov University of Management and Law, Khmelnytskyi, 2025.

The paper examines the features of the implementation of the functions of the head of the civil service in a state body of Ukraine. The importance of this topic is due to the need to increase the efficiency of the civil service in the context of reform and modern challenges. The theoretical foundations of the head's activities are based on the principles of professionalism, transparency and accountability.

A practical analysis of the activities of the head using the example of the Khmelnytskyi District Military Administration showed that in conditions of martial law, the head performs both basic managerial functions and additional ones. The main problems faced by managers include insufficient motivation of personnel, bureaucratization of processes and the lack of modern management mechanisms.

To improve the work of the head of the civil service, it is necessary to increase the level of professional training, introduce modern technologies and automate management processes. It is also important to involve the public in management, strengthen anti-corruption measures and ensure compliance with ethical norms.

Keywords: head of the civil service, civil service, public administration, legal framework, transparency, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ ФУНКЦІЙ КЕРІВНИКА ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В ДЕРЖАВНОМУ ОРГАНІ УКРАЇНИ.....	7
1.1. Поняття, роль та функції керівника державної служби.....	7
1.2. Правові основи діяльності керівника державної служби в Україні	12
Розділ 2. АНАЛІЗ РЕАЛІЗАЦІЇ ФУНКЦІЙ КЕРІВНИКА ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В ХМЕЛЬНИЦЬКІЙ РАЙОННІЙ ВІЙСЬКОВІЙ АДМІНІСТРАЦІЇ.....	16
2.1. Загальна характеристика діяльності Хмельницької районної військової адміністрації.....	16
2.2. Практика і проблематика реалізації функцій керівника державної служби у Хмельницькій районній військовій адміністрації.....	23
Розділ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ФУНКЦІЙ КЕРІВНИКА ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ.....	31
3.1. Створення сприятливих умов для ефективного виконання функцій керівника державної служби.....	31
3.2. Роль правозахисних організацій та громадськості в удосконаленні діяльності керівника державної служби.....	39
ВИСНОВКИ.....	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	49

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Реалізація функцій керівника державної служби в державному органі України є ключовим аспектом забезпечення ефективного функціонування публічної адміністрації. Керівник державної служби виконує роль стратегічного лідера, організатора та координатора, відповідального за забезпечення прозорості, професійності й результативності роботи державних службовців. Зміни в політичному, економічному та соціальному середовищі України вимагають від керівників державних органів вміння адаптуватися до нових викликів, реалізовувати реформи та підтримувати стабільність державного управління. Це визначає значущість дослідження підходів до виконання управлінських функцій у державній службі.

Актуальність теми зумовлена реформами державної служби, спрямованими на підвищення ефективності управління, запровадження сучасних підходів до роботи з персоналом і впровадження принципів належного врядування. В умовах інтеграції України до європейської спільноти важливим стає удосконалення функцій керівника державної служби для забезпечення прозорості, підзвітності й орієнтації на результат. Дослідження цієї теми дозволяє не лише оцінити поточний стан державного управління, але й сформулювати рекомендації щодо вдосконалення практик керівництва у державних органах України.

Мета і завдання дослідження. *Метою бакалаврської роботи є обґрунтування теоретичних підходів і розробка практичних рекомендацій щодо особливостей реалізації функцій керівника державної служби в державному органі України.*

Відповідно до мети визначені *завдання* дослідження:

- з'ясувати поняття, роль та функції керівника державної служби;
- узагальнити правові основи діяльності керівника державної служби в Україні;

- охарактеризувати діяльність Хмельницької районної військової адміністрації;
- проаналізувати практичні аспекти і проблеми реалізації функцій керівника державної служби у Хмельницькій районній військовій адміністрації;
- запропонувати створення сприятливих умов для ефективного виконання функцій керівника державної служби;
- окреслити роль правозахисних організацій та громадськості в удосконаленні діяльності керівника державної служби.

Об'єкт дослідження — управлінська діяльність керівника державної служби в державних органах України.

Предмет дослідження — особливості реалізації функцій керівника державної служби.

Методи дослідження. Методичною та теоретичною основою роботи є загальнонаукові та спеціальні методи. Із загальнонаукових використано такі методи: діалектичний (при розгляді теоретичних та концептуальних підходів до обраної проблематики); дедукції (при побудові структури роботи та вивченні предмета дослідження); абстрактно-логічний та синтезу (при уточненні трактувань категоріяльного апарату); аналізу (при теоретичному і практичному аналізі) та індукції (при формуванні висновків роботи).

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти України, вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела, статистична звітність Державної служби статистики України, річні звіти та первинна документація КП «Муніципальна безпека», а також результати опитування та власних спостережень.

Обсяг та структура роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Основний зміст викладено на 52 сторінках друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ ФУНКЦІЙ КЕРІВНИКА ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В ДЕРЖАВНОМУ ОРГАНІ УКРАЇНИ

1.1. Поняття, роль та функції керівника державної служби

Керівник державної служби – це посадова особа, яка займає ключову позицію в структурі державного управління та забезпечує ефективне функціонування державних установ. Його діяльність спрямована на реалізацію стратегічних завдань, координацію роботи підлеглих, ухвалення управлінських рішень та організацію виконання державної політики. У сучасному суспільстві роль керівника державної служби є критично важливою, адже саме від його професіоналізму, лідерських якостей та здатності ефективно організовувати процеси залежить успішність реформ та розвиток державного управління.

Суспільна роль державної служби полягає у забезпеченні реалізації завдань і функцій держави, які визначаються Конституцією та законами України. Основною метою державної служби є сприяння становленню України як незалежної, демократичної, соціальної та правової держави, де найвищою соціальною цінністю є людина, її життя, здоров'я, честь, гідність, недоторканність і безпека. Важливою складовою державної служби є гарантування прав і свобод громадян, що визначають зміст і спрямованість діяльності державних органів.

На сучасному етапі державна служба спрямована на забезпечення ефективної, прозорої та стабільної роботи органів влади у межах їх компетенції. Вона виконує управлінські функції, сприяє захисту прав і свобод громадян, підтримує розвиток громадянського суспільства та створює умови для реалізації державної політики в різних сферах. Важливим аспектом є системна робота з удосконалення діяльності державних органів, що має забезпечити справедливість, результативність та відповідальність у прийнятті рішень і їх реалізації [16, с. 25].

Роль керівника також полягає у формуванні та підтримці відкритої моделі державної служби, яка відповідає сучасним викликам і потребам суспільства. Він є ключовою фігурою у кадровій системі, яка досягає поставлених цілей завдяки інтеграції інтелектуальних і фізичних зусиль своїх підлеглих. Головне завдання керівника — перетворити організацію на ефективний механізм, здатний адаптуватися до змін та відповідати високим стандартам публічного управління [24].

Роль керівника державного органу влади є ключовою у забезпеченні відкритості і прозорості державної служби, що особливо актуально в умовах постійних суспільних трансформацій. Державна служба повинна швидко адаптуватися до сучасних викликів, які включають демографічні зміни, розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, зміну системи цінностей, раціональне використання ресурсів, розширення міжнародної співпраці, особливо з країнами ЄС, а також зростаючу потребу у прозорості діяльності органів влади. Усі ці фактори потребують активного управлінського підходу та стратегічного бачення від керівників.

Пріоритетними напрямками розвитку державної служби мають бути якісне надання професійних послуг, об'єктивний моніторинг їхньої ефективності, створення умов для здорової конкуренції та впровадження сучасних інформаційних систем. Особливе значення має підготовка та постійне навчання державних службовців, яке повинно бути безперервним і стратегічно спланованим, спрямованим на підвищення професіоналізму. Необхідно також покращувати соціальні умови службовців, забезпечувати їх сучасною інформаційною, фінансовою та матеріально-технічною базою.

Відповідно до п. 3 ч. 1 ст. 2 Закону України «Про державну службу» (2015), керівник державної служби в державному органі є посадовою особою, яка обіймає найвищу посаду державної служби в цьому органі. До його основних обов'язків входить реалізація повноважень у сфері державної служби, організація роботи працівників державного органу, а також забезпечення ефективного функціонування установи. Ця посада має значний

вплив на організацію управлінських процесів та підтримання стандартів державної служби [7, с. 77].

Основними ознаками керівника державної служби є (рис. 1.1):

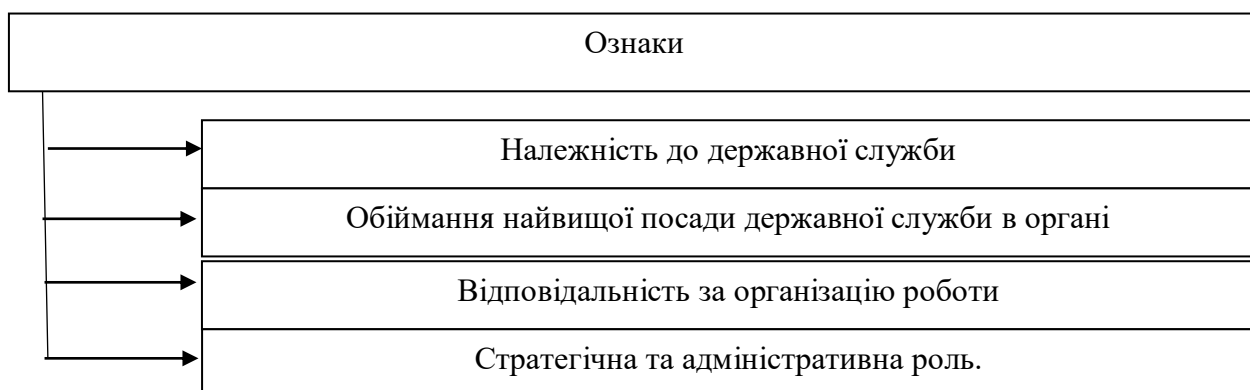


Рис. 1.1. Ознаки керівника державної служби

Джерело: складено на основі [7]

1. Належність до державної служби. Керівник займає посаду, яка належить до категорій державної служби, відповідно до ч. 2 ст. 1 і п. 4 ч. 1 ст. 2 Закону-2015, і є державним службовцем.

2. Обіймання найвищої посади державної служби в органі. Це може бути як посада категорії «А» (вищий корпус державної служби), так і посада категорії «Б». Наприклад, керівник апарату місцевої державної адміністрації належить до категорії «Б», але водночас виконує функції керівника державної служби у відповідному апараті, згідно з п. 31 ч. 1 ст. 17 Закону-2015.

3. Відповідальність за організацію роботи. Керівник державної служби забезпечує координацію, розподіл обов'язків між працівниками, моніторинг виконання завдань і дотримання вимог законодавства.

4. Стратегічна та адміністративна роль. Він займається впровадженням державної політики в органі, формуванням управлінської культури та забезпеченням ефективності роботи органу [18, с. 147].

Повноваження керівника державної служби визначаються в ч. 1 ст. 17 Закону України «Про державну службу» (2015). Закон використовує два підходи до формулювання цих повноважень, орієнтуючись на інституційні

характеристики (тобто на зайняття певної посади). Перший підхід передбачає чітке визначення посадових осіб, які здійснюють функції керівника державної служби в різних державних органах. Наприклад, у міністерствах це державний секретар, в інших центральних органах виконавчої влади – керівник відповідного органу, а в місцевих державних адміністраціях – керівник апарату, який також керує структурними підрозділами, що не мають статусу юридичних осіб публічного права.

Другий підхід полягає у визначенні загальних характеристик для всіх органів, що дозволяє визначити посадову особу, яка є керівником державної служби в інших випадках. Зокрема, керівник відповідного органу в органах, де посади керівників належать до державної служби, або керівник апарату (секретаріату) в органах, що підпорядковані політичним особам або мають іншу структуру управління [18, с. 147].

У табл. 1.1 наведено основні функції керівника державної служби.

Таблиця 1.1

Функції керівника державної служби

Функція	Опис
Організаційна функція	включає управління процесом функціонування органу, створення ефективних умов для роботи, розподіл обов'язків, розробка внутрішніх регламентів і процедур, матеріально-технічне забезпечення органу.
Кадрова функція	Формування кадрового складу, розробка планів підвищення кваліфікації, оцінка кваліфікації працівників, участь у конкурсах на заміщення посад, планування службової кар'єри, організація роботи кадрових служб
Контрольно-наглядова функція	Контроль за виконанням обов'язків, дотриманням законності і дисципліни, оцінка результативності роботи, розгляд скарг, ухвалення рішень щодо дисциплінарних заходів та заохочень.
Аналітична функція	Збір і аналіз даних про виконання завдань органу, оцінка ефективності роботи органу, виявлення проблем і формулювання пропозицій для вдосконалення управлінських процесів.
Забезпечення комунікації	Управління внутрішньою та зовнішньою комунікацією, організація ефективного обміну інформацією, представлення органу перед іншими установами, забезпечення прозорості роботи органу.
Правова функція	Забезпечення дотримання законодавства, контроль за виконанням нормативно-правових актів, організація правового забезпечення діяльності органу, підготовка правових документів.

Функції керівника державної служби є багатограними та взаємопов'язаними, і кожна з них має критичне значення для забезпечення ефективного функціонування органів державної влади. Організаційна функція охоплює створення умов для роботи органу, визначення внутрішніх процедур і регламентів, а також матеріально-технічне забезпечення, що є основою для ефективної роботи державних службовців.

Забезпечення комунікації та правова функція також є важливими складовими управлінської діяльності. Керівник органу відповідає за ефективну внутрішню і зовнішню комунікацію, що включає управління обміном інформацією, представлення органу перед іншими установами і забезпечення прозорості роботи, що сприяє підвищенню довіри громадськості до державних органів [18, с. 147].

Однією з ключових функцій керівника є також стратегічне управління та прийняття рішень у критичних ситуаціях, таких як надзвичайні події чи державні кризи. В умовах швидко змінюваного соціально-політичного середовища він має здатність швидко адаптувати стратегії, забезпечувати зв'язок з іншими державними органами та громадськістю. Керівник має бути здатний досягти балансу між виконанням своїх обов'язків і реагуванням на зовнішні виклики, такі як зміни в законодавстві, економічні труднощі чи соціальні проблеми. Це вимагає гнучкості, здатності до прийняття рішень на основі аналізу ризиків і прогнозів.

Не менш важливою є роль керівника у формуванні командної культури та морального клімату в організації. Він має сприяти розвитку професійних якостей своїх підлеглих, мотивувати їх на досягнення високих результатів, забезпечувати належне навчання та підтримку. Ефективне управління людьми, розвиток їх потенціалу та підтримка доброчесності є ключовими елементами успішної роботи державної служби. Керівник також відіграє важливу роль у підтримці прозорості і підзвітності, що дозволяє зберігати довіру громадськості до органів державної влади [14, с. 205].

Ефективність цих заходів може бути досягнута завдяки міжнародному співробітництву, чіткому контролю за дотриманням законодавства та переходу від кількісних до якісних показників роботи державних службовців. Державних службовець виконує ключову роль у формуванні ефективної системи державного управління, забезпечуючи стабільність, розвиток і реалізацію державної політики. Його діяльність спрямована на інтеграцію інтересів громадськості, держави та підлеглих, що робить його центральною фігурою в управлінських процесах. Успіх державної служби значною мірою залежить від професійності, лідерських здібностей і моральних якостей керівника. Саме тому особлива увага повинна приділятися підготовці, підбору та оцінці таких посадовців.

1.2. Правові основи діяльності керівника державної служби в Україні

Правові основи діяльності керівника державної служби в Україні формуються на базі Конституції України, законодавства про державну службу та відповідних підзаконних актів. Ці нормативно-правові акти визначають статус, повноваження, обов'язки та відповідальність керівника, а також механізми його призначення, оцінювання діяльності і припинення повноважень. Законодавче регулювання є ключовим для забезпечення ефективної, прозорої та підзвітної роботи керівників у державних установах, що сприяє реалізації державної політики та виконанню завдань органів влади.

Одним із основних нормативних актів, що регулює діяльність керівників державної служби, є Закон України «Про державну службу». Він закріплює вимоги до керівників, включаючи кваліфікаційні критерії, порядок прийняття на посаду та принципи їхньої діяльності, такі як професіоналізм, законність, прозорість і підзвітність. Особливе значення має також антикорупційне законодавство, яке спрямоване на запобігання зловживанням владою і забезпечення доброчесності у роботі керівників.

У табл. 1.2 охарактеризовано основні нормативно-правові акти діяльності керівника державної служби.

Таблиця 1.2

Нормативно-правові акти діяльності керівника державної служби.

Акт	Характеристика
Конституція України	Конституція є основним законом держави і визначає основи організації державної влади, функціонування органів влади та права державних службовців. Вона гарантує основні права і свободи громадян, в тому числі у сфері державної служби
Закон України «Про державну службу»	Цей закон є основним актом, який регулює правовий статус державних службовців, порядок їх прийому, права, обов'язки та відповідальність. Закон також визначає організацію та функціонування державної служби в Україні
Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування»	Цей закон визначає правовий статус посадових осіб органів місцевого самоврядування, їх права та обов'язки
Указ Президента України «Про порядок призначення на посади державної служби»	Указ визначає порядок призначення осіб на посади державної служби, а також процедуру проходження конкурсу.
Кодекс законів про працю України	Кодекс законів про працю містить загальні норми трудового законодавства, що регулюють умови праці, права та обов'язки працівників, у тому числі державних службовців.
Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження положення про проходження державної служби»	Постанова визначає порядок проходження державної служби, вимоги до державних службовців, їх кваліфікацію, етичні норми.

Правовий статус державного службовця визначає основний зміст його службових правовідносин і розкривається через регламентацію обов'язків, прав, обмежень та відповідальності. Він є основою організації роботи державного службовця, адже головна мета його прийняття на службу – виконання покладених посадових завдань та функцій. Обов'язки державного службовця визначають сутність його професійної діяльності й орієнтують на забезпечення належного функціонування державного апарату.

Повноваження керівника державної служби визначаються спеціальними обов'язками, які можна класифікувати за функціональним призначенням. Основні групи повноважень включають:

1. **Забезпечувальні повноваження.** Вони спрямовані на створення умов для ефективного функціонування державного органу. До таких повноважень належать організація матеріально-технічного забезпечення, створення комфортних умов праці, а також виконання функцій роботодавця щодо працівників органу, які не є державними службовцями.

2. **Кадрові повноваження.** Ця група охоплює формування штату державного органу, планування та розвиток кар'єри державних службовців. Приклади включають забезпечення конкурсного добору та призначення на посади державної служби категорій «Б» і «В», укладення або припинення контрактів про проходження державної служби, а також стимулювання професійного розвитку й просування службовців по кар'єрній драбині.

3. **Контрольно-наглядові повноваження.** Вони забезпечують дотримання законності і дисципліни в роботі органу. Це включає контроль за виконанням службових обов'язків, розгляд скарг на дії або бездіяльність службовців, ухвалення рішень про заохочення або притягнення до дисциплінарної відповідальності. Також до цих повноважень належить контроль за виконанням умов контрактів про проходження державної служби [25].

Серед ключових обов'язків державних службовців — дотримання Конституції та законодавства України, виконання нормативно-правових актів, забезпечення ефективної роботи органів державної влади, відповідальне виконання службових завдань. Крім того, службовці зобов'язані своєчасно виконувати рішення керівництва, сприяючи досягненню загальних цілей державної політики та підвищенню довіри до державних інституцій [10, с. 55].

Правові основи діяльності керівника державної служби в Україні є ключовим інструментом забезпечення ефективного управління та належного виконання державних функцій. Законодавство визначає чіткі вимоги до професійності та етичної поведінки керівників, сприяючи підвищенню довіри громадян до державної служби. Важливу роль відіграє інтеграція

антикорупційних стандартів, які зміцнюють прозорість і підзвітність керівників. Дотримання правових норм є основою для досягнення стратегічних цілей державного управління. Таким чином, правове регулювання забезпечує основу для професійної, результативної та відповідальної діяльності керівника державної служби.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РЕАЛІЗАЦІЇ ФУНКЦІЙ КЕРІВНИКА ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В ХМЕЛЬНИЦЬКІЙ РАЙОННІЙ ВІЙСЬКОВІЙ АДМІНІСТРАЦІЇ

2.1. Загальна характеристика діяльності Хмельницької районної військової адміністрації

Хмельницька районна військова адміністрація (РВА) є органом виконавчої влади, створеним для забезпечення стабільного функціонування державних інституцій, підтримання громадського порядку та реалізації політики центральної влади в умовах воєнного стану. Основними завданнями РВА є координація діяльності органів місцевого самоврядування, виконання рішень уряду, захист населення та критичної інфраструктури, а також забезпечення готовності до надзвичайних ситуацій. В адміністрації особливу увагу приділяють питанням соціального захисту, підтримці переселенців, відновленню життєдіяльності громад і розвитку району навіть у складних умовах.

Робота Хмельницької РВА спрямована на забезпечення безпеки та стабільності регіону, особливо в умовах воєнного конфлікту, що вимагає оперативного реагування на виклики часу. У взаємодії з силовими структурами, волонтерськими організаціями та місцевим самоврядуванням адміністрація активно впроваджує заходи з мобілізації ресурсів, підтримки Збройних сил України та гуманітарної допомоги. Завдяки комплексному підходу до вирішення стратегічних завдань, РВА виступає ключовим механізмом реалізації державної політики та зміцнення обороноздатності Хмельницького району.

Районна державна адміністрація діє на підставі Конституції України (статті 118, 119) та Закону України «Про місцеві державні адміністрації» від 9 квітня 1999 року №586-XIV. Районна державна адміністрація є місцевим органом виконавчої влади, що в межах своїх повноважень здійснює

виконавчу владу на території Хмельницького району, а також реалізує повноваження, делеговані їй районною радою [27].

Основні завдання районної державної адміністрації:

1. Виконання законодавчих і нормативних актів. Районна державна адміністрація (РДА) забезпечує реалізацію положень Конституції та законів України, а також дотримання актів Президента України, Кабінету Міністрів України й інших органів виконавчої влади. Це включає системну роботу з адаптації національних законодавчих норм до умов району, їх імплементацію в управлінські процеси та контроль за дотриманням норм права.

2. Забезпечення законності і правопорядку. Адміністрація здійснює заходи, спрямовані на підтримку правопорядку, захист прав і свобод громадян, попередження правопорушень і вирішення конфліктних ситуацій у межах району. Значну увагу приділяють дотриманню прав людини, рівного доступу до державних послуг та прозорості у функціонуванні адміністративних структур.

3. Реалізація державних і регіональних програм. РДА забезпечує виконання програм соціально-економічного та культурного розвитку, спрямованих на покращення добробуту населення, модернізацію інфраструктури та зміцнення економіки району. Окремо підтримуються програми охорони довкілля, а у місцях компактного проживання корінних народів і національних меншин — проекти національно-культурного розвитку, спрямовані на збереження їхньої самобутності.

4. Підготовка та виконання районного бюджету. Формування і реалізація районного бюджету є важливим завданням адміністрації. Це включає збір даних, планування доходів і витрат, раціональне розподілення коштів для задоволення потреб громадян і реалізації ключових програм розвитку району.

5. Контроль за виконанням бюджету і програм. Адміністрація звітує перед громадськістю та вищими органами влади про виконання районного бюджету, а також про досягнення поставлених цілей у межах відповідних

програм. Звіти включають фінансовий аналіз, оцінку результативності й ефективності виконання завдань.

6. Взаємодія з органами місцевого самоврядування. Одним із ключових завдань РДА є налагодження ефективної співпраці з органами місцевого самоврядування. Це включає координацію дій, консультаційну підтримку, делегування повноважень і забезпечення спільного вирішення нагальних проблем громад району.

7. Реалізація делегованих і державних повноважень. Окрім виконання державних завдань, адміністрація реалізує повноваження, делеговані Хмельницькою районною радою. Це дозволяє забезпечити гнучкість і адаптацію управлінських рішень до потреб конкретного регіону, залучаючи місцеві ініціативи для вирішення соціально-економічних викликів.

На рис. 2.1 наведено структуру управління Хмельницької районної військової адміністрації.

Голова – це посада, яка очолює Хмельницьку районну державну адміністрацію (РДА). Голова відповідає за загальне керівництво діяльністю адміністрації, приймає ключові рішення, підписує розпорядження та представляє орган перед іншими державними установами й органами місцевого самоврядування.

Перший заступник голови Хмельницької районної державної адміністрації відповідає за координацію діяльності певних структурних підрозділів РДА та реалізацію важливих напрямків роботи, таких як економіка, фінанси чи соціальний захист.

Керівник апарату Хмельницької районної державної адміністрації посадовець, який здійснює організаційне, кадрове та адміністративне забезпечення роботи апарату РДА. Відповідає за ведення документації, дотримання внутрішніх процедур і забезпечення ефективної діяльності адміністративного персоналу.

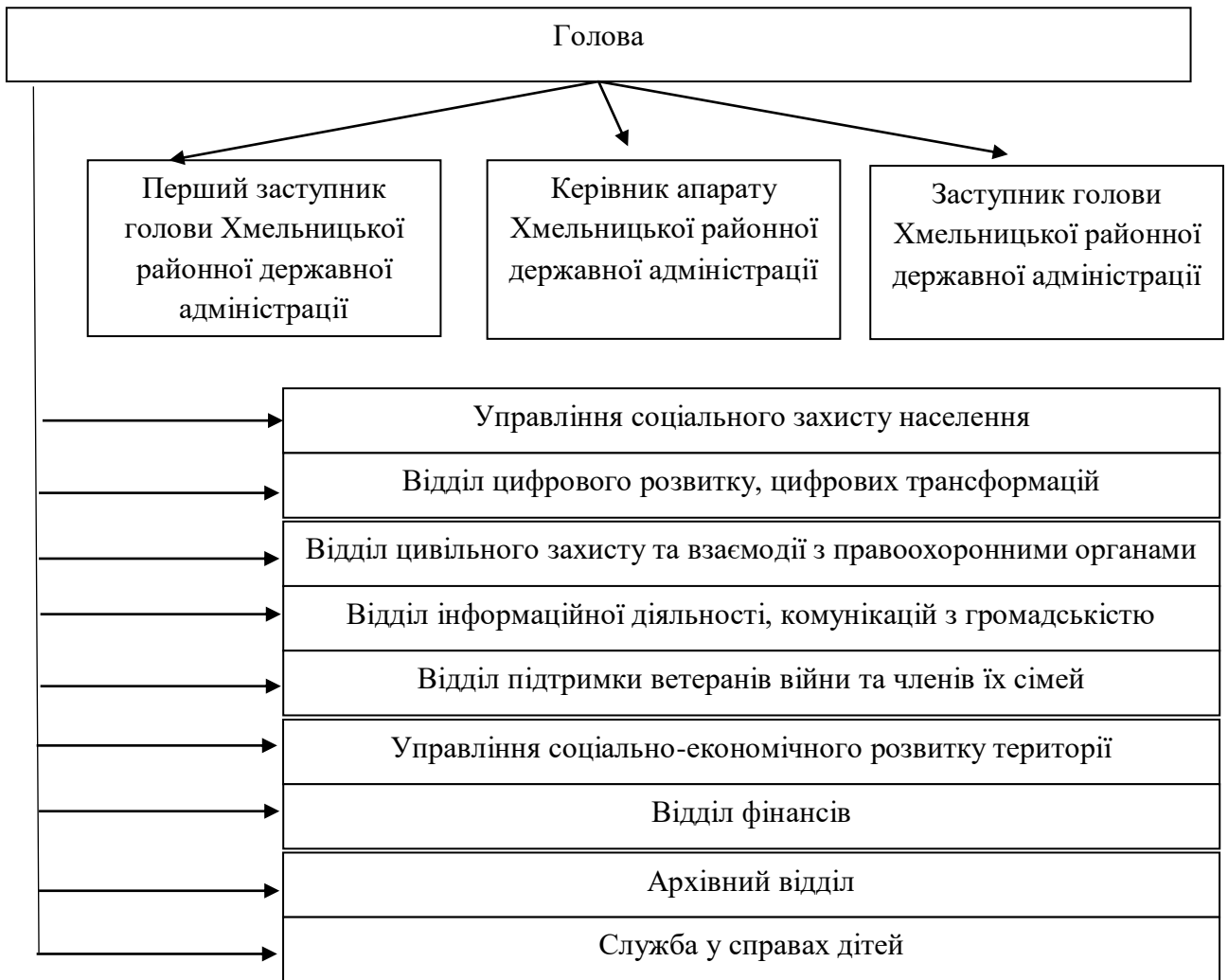


Рис. 2.1. Ознаки керівника державної служби

Відділ підтримки ветеранів війни та членів їх сімей займається соціальною, правовою та психологічною підтримкою ветеранів війни, учасників бойових дій та членів їхніх сімей. Координує надання пільг, виплат і програм допомоги.

Заступник голови Хмельницької районної державної адміністрації виконує функції, визначені головою РДА, та здійснює керівництво окремими напрямками діяльності. Відповідає за управління підзвітними відділами й реалізацію доручених завдань.

Відділ інформаційної діяльності, комунікацій з громадськістю відповідальний за взаємодію з громадськістю, засобами масової інформації

та організацію комунікаційних кампаній. Забезпечує прозорість діяльності РДА та інформує населення про важливі події й рішення.

Відділ цивільного захисту та взаємодії з правоохоронними органами забезпечує реалізацію заходів із цивільного захисту населення, запобігання надзвичайним ситуаціям та взаємодію з поліцією, ДСНС та іншими структурами. Відповідає за підтримання безпеки на території району.

Відділ цифрового розвитку, цифрових трансформацій займається впровадженням цифрових технологій, розвитком електронного урядування та забезпеченням автоматизації процесів у РДА. Реалізує проєкти з підвищення цифрової грамотності і покращення інфраструктури.

Управління соціального захисту населення реалізує державну політику у сфері соціального захисту, включаючи виплати соціальних допомог, пільг, субсидій та підтримку малозабезпечених категорій населення.

Управління соціально-економічного розвитку території відповідає за розробку та впровадження стратегій соціально-економічного розвитку району, залучення інвестицій і підтримку підприємництва. Займається моніторингом економічного стану району.

Відділ фінансів забезпечує формування, виконання та контроль за реалізацією районного бюджету. Проводить аналіз фінансового стану району, розподіл і моніторинг використання бюджетних коштів.

Архівний відділ займається зберіганням, упорядкуванням та обліком документів, що мають історичну або юридичну цінність. Відповідає за надання доступу до архівних матеріалів громадянам і установам [27].

Служба у справах дітей відповідальний за забезпечення захисту прав дітей, профілактику дитячої бездоглядности і реалізацію програм з підтримки сімей, що опинилися у складних життєвих обставинах. Контролює дотримання законодавства щодо дітей.

Організаційна структура Хмельницької районної державної адміністрації (РДА) відображає типову модель управління для органів місцевої влади, з чітким поділом функціональних напрямків та

відповідальних осіб. В основі організації лежить вертикальна структура, де кожен підрозділ має чітко визначені обов'язки та повноваження, а керівники структурних підрозділів звітують перед головою РДА або його заступниками. Головним елементом цієї структури є голова РДА, який відповідає за загальне управління, прийняття рішень та взаємодію з іншими державними органами та органами місцевого самоврядування. Перший заступник і заступники голови РДА координують роботу відповідних підрозділів, що забезпечує ефективне виконання державної політики в різних сферах.

Структура адміністрації включає як традиційні управлінські функції, так і спеціалізовані відділи та управління для вирішення конкретних соціальних та економічних питань. Наприклад, відділи підтримки ветеранів, соціального захисту та підтримки дітей виконують важливі соціальні функції, координуючи надання допомоги певним категоріям населення. Відділ цивільного захисту забезпечує безпеку та реагування на надзвичайні ситуації, а відділ інформаційної діяльності сприяє прозорості адміністрації та комунікації з громадськістю. Такі функціональні підрозділи сприяють реалізації політики у специфічних сферах, підтримуючи комплексний підхід до управлінських завдань.

Особливістю цієї організаційної структури є інтеграція цифрових технологій, що відображено в існуванні відділу цифрового розвитку. Це дозволяє адміністрації вдосконалювати процеси електронного урядування, підвищувати ефективність управлінських процесів та покращувати взаємодію з громадянами. Кожен відділ має конкретну роль, що сприяє спеціалізації та ефективності, а також покращує оперативність прийняття рішень і реалізацію державних ініціатив на місцевому рівні.

На виконання Конституції України, законів України, актів Президента України, Кабінету Міністрів України, міністерств та інших центральних органів виконавчої влади, обласної державної адміністрації, власних і делегованих повноважень голова районної державної адміністрації видає

розпорядження, а керівники управлінь, відділів та інших структурних підрозділів – накази.

Розпорядження голови районної державної адміністрації, прийняті в межах його компетенції, є обов'язковими для виконання на території району всіма органами, підприємствами, установами й організаціями, посадовими особами та громадянами.

Розпорядження голови районної державної адміністрації ненормативного характеру набирають чинности з моменту їх прийняття, якщо самими актами не встановлено пізніший термін введення їх у дію. Ці акти доводяться до їх виконавців, а при потребі – оприлюднюються.

Розпорядження голови районної державної адміністрації нормативно-правового характеру підлягають державній реєстрації у Центрально-Західному міжрегіональному управлінні Міністерства юстиції (м.Хмельницький) і набирають чинности з моменту їх реєстрації, якщо самими актами не встановлено пізніший термін введення їх у дію.

Розпорядження, які стосуються прав та обов'язків громадян або мають загальний характер, підлягають оприлюдненню і набирають чинности з моменту їх оприлюднення, якщо самими актами не встановлено пізніший термін введення їх у дію.

Хмельницька районна військова адміністрація відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності і безпеки регіону за умов воєнного стану. Її діяльність спрямована на підтримку життєдіяльності громад, розвиток інфраструктури та захист населення від можливих загроз. Завдяки ефективній координації з органами місцевого самоврядування, силовими структурами та громадськими організаціями, адміністрація успішно реалізує заходи державної політики на місцевому рівні. Значну увагу приділяють підтримці військових, переселенців і соціально вразливих верств населення, що сприяє зміцненню соціальної згуртованості. У своїй роботі РВА демонструє оперативність і гнучкість, забезпечуючи реалізацію стратегічних завдань для відновлення та розвитку району.

2.2. Практика і проблематика реалізації функцій керівника державної служби у Хмельницькій районній військовій адміністрації

Реалізація функцій керівника державної служби у Хмельницькій районній військовій адміністрації (РВА) є важливим елементом забезпечення ефективності державного управління, особливо за умов воєнного стану. Основним завданням керівника є організація роботи апарату, координація діяльності працівників і забезпечення виконання державної політики. Унікальність ситуації полягає в необхідності швидкого реагування на виклики, пов'язані з воєнними діями, підтримкою соціальної стабільності і забезпеченням належного функціонування критичної інфраструктури. Саме в цих умовах постають як можливості, так і проблеми, що потребують вирішення на практичному рівні.

Окрім цього, аналіз допомагає ідентифікувати зовнішні фактори, які можуть сприяти чи перешкоджати реалізації кадрових рішень, включаючи потенційні можливості, пов'язані з міжнародною співпрацею, та загрози, обумовлені політичними чи економічними ризиками. Таким чином, SWOT-аналіз забезпечує комплексний підхід до формування ефективної державної кадрової політики, що відповідає сучасним викликам і сприяє розвитку державного управління в Україні.

SWOT-аналіз є важливим інструментом для стратегічного управління, оскільки він дозволяє оцінити як внутрішні, так і зовнішні фактори, які впливають на організацію. Цей аналіз допомагає розробити оптимальну стратегію розвитку, враховуючи отримані результати. Шляхом SWOT-аналізу можна виявити сильні і слабкі сторони внутрішнього середовища, а також можливості і загрози зовнішнього середовища.

Сильні сторони відображають конкурентні переваги підприємства, тоді як слабкі сторони – це фактори, які уповільнюють або утруднюють його розвиток. Можливості створюють умови для досягнення цілей, а загрози

можуть мати негативний вплив і потребують своєчасної реакції для уникнення кризових ситуацій [10, с. 55].

Загалом, SWOT-аналіз допомагає виявити внутрішні та зовнішні чинники, аналізувати їх взаємозв'язок і розробляти стратегію, що спирається на переваги, усуває слабкі сторони, використовує можливості і мінімізує загрози для досягнення успіху в діяльності підприємства.

У табл. 2.1 наведено SWOT-аналіз державно-управлінських рішень у сфері державної кадрової політики в Україні.

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз державно-управлінських рішень у сфері державної кадрової політики в Україні

Функція керівника державної служби	Проблема
Наявність кваліфікованих кадрів	Низький рівень оплати праці
Підвищений інтерес молоді до навчання	Недостатня ефективність системи моніторингу
Розвиток інноваційних технологій	Неадекватність навчальних програм до вимог ринку праці
Можливість залучення іноземних фахівців та обмін досвідом	Еміграція кваліфікованих кадрів за кордон
	Негативний вплив економічних криз та політичної нестабільності на ринок праці
Можливості	Загрози
Реформи у сфері освіти та навчання, що покращують підготовку кадрів	Еміграція кваліфікованих кадрів за кордон
Розвиток кваліфікованих кадрів у сфері інноваційних технологій сфері інноваційних технологій	Негативний вплив економічних криз та політичної нестабільності на ринок праці
	Конкуренція з боку іноземних компаній у привабленні кваліфікованих працівників

Джерело: власна розробка автора

Зважаючи на SWOT-аналіз державно-управлінських рішень у сфері державної кадрової політики в Україні, можна виокремити кілька важливих аспектів.

Сильні сторони:

1. Наявність кваліфікованих кадрів. Україна має значний кадровий потенціал у сферах науки, інженерії та технологій.

2. Підвищений інтерес молоді до навчання. Це створює передумови для розвитку освітніх програм, що відповідають сучасним вимогам ринку праці.

3. Розвиток інноваційних технологій. Сприяє покращенню процесів державного управління та модернізації економіки.

Слабкі сторони:

1. Низький рівень оплати праці. Це може спричинити відтік кваліфікованих кадрів та зниження їхньої мотивації.

2. Недостатня ефективність системи моніторингу. Відсутність належного контролю у сфері кадрової політики знижує ефективність управління людськими ресурсами.

3. Неадекватність навчальних програм до вимог ринку праці. Освітні програми не завжди відповідають сучасним професійним стандартам, що ускладнює працевлаштування випускників.

Можливості:

1. Реформи у сфері освіти та навчання. Поліпшення системи освіти сприятиме підготовці конкурентоспроможних кадрів.

2. Розвиток кваліфікованих кадрів у сфері інноваційних технологій. Це дасть змогу підвищити рівень професійної підготовки працівників і зробити їх більш затребуваними.

3. Можливість залучення іноземних фахівців та обмін досвідом. Це сприятиме впровадженню новітніх управлінських практик та покращенню професійного рівня державних службовців.

Загрози:

1. Еміграція кваліфікованих кадрів за кордон. Відтік фахівців призводить до кадрового дефіциту та зниження конкурентоспроможності економіки.

2. Негативний вплив економічних криз та політичної нестабільності. Це може зменшити кількість інвестицій у розвиток кадрового потенціалу.

3. Конкуренція з боку іноземних компаній у привабленні кваліфікованих працівників. Багато міжнародних компаній пропонують вигідніші умови праці, що ускладнює утримання спеціалістів у державному секторі.

SWOT-аналіз державно-управлінських рішень у сфері державної кадрової політики в Україні демонструє необхідність зміцнення внутрішніх сильних сторін та усунення слабких для підвищення ефективності державного управління. Використання можливостей, зокрема міжнародної співпраці та освітніх реформ, може сприяти зміцненню кадрового потенціалу. Водночас важливо враховувати зовнішні загрози, такі як політична нестабільність, економічні кризи та конкуренція за кадри, щоб забезпечити стійкість і розвиток державної кадрової політики.

Зважаючи на складність поточної ситуації, керівник державної служби виконує не лише адміністративні, але й стратегічні функції. Його діяльність включає організацію роботи з переселенцями, підтримку громад, співпрацю з волонтерами та силовими структурами. Проблематика цієї роботи пов'язана з недостатністю ресурсів, високим навантаженням на персонал і необхідністю постійного вдосконалення управлінських процесів.

Важливим етапом являється дослідження практики реалізації функцій керівника державної служби у Хмельницькій районній військовій адміністрації (табл. 2.2).

У табл. 2.3 наведено основні функції керівника державної служби Хмельницької районної військової адміністрації (Хмельницька РВА) та їх реалізацію в умовах воєнного стану. Кожна з цих функцій спрямована на підтримку безпеки, стабільності й ефективного управління в районах, які перебувають під впливом воєнних дій. Так, координація з іншими державними органами, зокрема поліцією та військовими частинами, є критично важливою для забезпечення ефективної взаємодії та організації безпеки на території району. Регулярні зустрічі дозволяють узгоджувати дії

для евакуації населення, контролю за порядком і проведення гуманітарних місій.

Таблиця 2.2

Проблеми реалізації функцій керівника державної служби Хмельницької районної військової адміністрації.

Функція керівника державної служби	Характеристика
Координація з іншими державними органами	Регулярні зустрічі з представниками поліції, військових частин для координації заходів щодо безпеки та евакуації.
Організація управління в умовах воєнного стану	Розробка плану евакуації на випадок обстрілів та руйнувань, організація доставки гуманітарної допомоги.
Забезпечення функціонування адміністрації	Забезпечення безперебійної роботи комунальних підприємств, підтримка зв'язку через альтернативні канали зв'язку.
Розподіл та надання гуманітарної допомоги	Створення пунктів прийому допомоги, оперативна доставка в зону бойових дій, забезпечення постраждалих продуктами
Підтримка соціальних програм та допомога цивільному населенню	Створення тимчасових притулків для ВПО, відкриття психологічних консультаційних центрів для постраждалих.
Інформаційне забезпечення та комунікація з громадськістю	Ведення офіційних акаунтів у соціальних мережах, розсилання новин через SMS, відкриття "гарячих ліній" для звернень.
Підготовка та навчання кадрів	Проведення навчань для службовців адміністрації з реагування на надзвичайні ситуації, кризові ситуації.

Організація управління в умовах воєнного стану включає в себе розробку планів евакуації та логістики гуманітарної допомоги. В умовах постійних загроз, таких як обстріли та руйнування, адміністрація повинна швидко реагувати та реалізувати механізми, що забезпечують безперебійне функціонування важливих сфер, зокрема комунальних підприємств, через альтернативні канали зв'язку. Підтримка соціальних програм для цивільного населення вимагає організації тимчасових притулків для внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та відкриття психологічних центрів, які допомагають людям пережити стрес та травми, викликані війною.

Інформаційне забезпечення та комунікація з громадськістю є важливою складовою діяльності адміністрації. Ведення офіційних акаунтів у соціальних мережах та організація гарячих ліній дозволяє не лише швидко інформувати населення про поточну ситуацію, але й отримувати оперативну зворотну інформацію від громадян, що значно підвищує ефективність управлінських рішень. Крім того, підготовка та навчання кадрів для реагування на надзвичайні ситуації дозволяє адміністрації мати готовий штат для швидкого реагування у випадку кризових ситуацій, що є особливо важливим у часи війни, коли кожен момент може бути критичним.

Реалізація функцій керівника державної служби в органах місцевого самоврядування, таких як Хмельницька районна військова адміністрація, є важливою складовою ефективного управління та забезпечення стабільності в умовах воєнного часу (табл. 2.3).

Проблеми реалізації функцій керівника державної служби в Хмельницькій районній військовій адміністрації є відображенням складних умов, у яких органи влади змушені функціонувати в умовах війни та невизначеності. Однією з основних проблем є організація роботи адміністрації, де відсутність достатньої кількості персоналу через мобілізацію та виїзд частини співробітників за кордон суттєво знижує ефективність діяльності органу. Це ускладнює виконання базових адміністративних функцій, що негативно позначається на оперативності прийняття рішень і впровадженні планів. Крім того, ускладнена комунікація з іншими державними установами і військовими адміністраціями через проблеми з інформаційними системами та відсутність належної інфраструктури також гальмує процеси координації та обміну критично важливою інформацією.

Іншими важливими проблемами є складнощі з плануванням та реалізацією місцевих заходів у контексті змін на фронті або економічної нестабільності, що часто вимагає швидких коригувань планів і ресурсів. Це ускладнює ефективне управління проектами та реалізацію довгострокових

ініціатив. Додаткові труднощі викликає контроль за виконанням законодавства та адміністративних актів, зокрема в умовах війни, де відсутність єдиного підходу до виконання норм права може призвести до зловживань та неефективного використання ресурсів. Проблеми з охороною правопорядку і безпекою через нестачу поліції та військових підрозділів ускладнюють боротьбу з кримінальними правопорушеннями, а управління гуманітарною допомогою та її логістика стикаються з серйозними перепонами через заблоковані шляхи і дефіцит ресурсів для транспортування допомоги [26, с. 205].

Таблиця 2.3

Проблеми реалізації функцій керівника державної служби Хмельницької районної військової адміністрації.

Функція керівника державної служби	Проблема
Організація роботи адміністрації	У зв'язку з високим рівнем мобілізації та виїздом частини персоналу за кордон, адміністрація має складнощі з укомплектуванням штату, що призводить до зменшення ефективності роботи
Забезпечення комунікації та взаємодії з іншими органами	Проблеми з координацією з іншими військовими адміністраціями або державними установами через обмежений доступ до інформаційних систем або відсутність належної інфраструктури.
Планування та реалізація місцевих заходів	Потрібно швидко коригувати плани в разі зміни ситуації на фронті або нестабільності в економічній ситуації, що викликає труднощі в ефективному плануванні та реалізації проєктів.
Контроль за виконанням законодавства та адміністративних актів	Відсутність єдиного підходу до виконання норм права на місцях, зокрема, щодо використання ресурсів в умовах війни. Недотримання норм вимагає постійного коригування роботи.
Охорона правопорядку та безпеки на території району	Ускладнене виконання завдань з охорони правопорядку через нестачу поліції та військових підрозділів, що призводить до збільшення кримінальних правопорушень в окремих районах.
Управління гуманітарною допомогою та підтримка постраждалих	Проблеми з доставкою та організацією логістики гуманітарної допомоги через блокування доріг або відсутність ресурсів для своєчасного транспортування в райони, що потребують допомоги.

Джерело: власна розробка автора

Практика реалізації функцій керівника державної служби у Хмельницькій РВА свідчить про важливість стратегічного планування та оперативного управління в умовах воєнного стану. Основними викликами залишаються обмежені ресурси та висока інтенсивність роботи, що вимагає постійного вдосконалення управлінських навичок. Ефективна співпраця з громадськими організаціями, волонтерами та місцевими громадами стає ключовим інструментом у вирішенні багатьох завдань. Водночас, для забезпечення кращої ефективності потрібні системні підходи до навчання персоналу та впровадження сучасних управлінських практик. Зрештою, досвід Хмельницької РВА демонструє важливість лідерства та гнучкості у забезпеченні стабільності й розвитку регіону.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ФУНКЦІЙ КЕРІВНИКА ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ

3.1. Створення сприятливих умов для ефективного виконання функцій керівника державної служби

Створення сприятливих умов для ефективного виконання функцій керівника державної служби є важливою складовою функціонування державного управління в сучасній Україні. Керівник державної служби відіграє ключову роль у забезпеченні виконання завдань, поставлених перед органами влади, шляхом ефективної організації роботи персоналу, реалізації державної політики та забезпечення стабільного функціонування установи. В умовах постійних змін і викликів, таких як реформи, цифровізація, соціально-економічні кризи та воєнний стан, виникає потреба у створенні системи підтримки, що сприяє підвищенню професійної компетентності керівників і забезпечує належні умови для виконання їхніх обов'язків.

Водночас забезпечення таких умов включає широкий спектр завдань: удосконалення нормативно-правової бази, розробка механізмів стимулювання професійного зростання, покращення матеріально-технічного забезпечення та підтримка ефективної комунікації з підлеглими і зацікавленими сторонами. Важливим аспектом є також формування лідерських навичок, розвиток стресостійкості і здатності до адаптації за умов невизначеності. Дослідження цієї теми дозволяє зрозуміти ключові чинники, які сприяють створенню сприятливих умов для керівників державної служби, а також визначити шляхи їх вдосконалення.

Ось конкретні приклади державно-управлінських рішень у сфері державної кадрової політики в Україні:

1. Програма стипендій для молодих учених. Уряд України запровадив програму стипендій для молодих учених з метою залучення та

утримання талановитих науковців у країні. Ця програма спрямована на підтримку наукового потенціалу та розвиток науково-дослідницької сфери.

2. Реформа системи професійної освіти. Уряд впроваджує реформи у системі професійної освіти для підвищення якості навчання та підготовки кадрів, що відповідають вимогам ринку праці. Це включає перегляд навчальних програм, модернізацію технічних засобів навчання та підтримку практичної підготовки студентів.

3. Створення центрів зайнятості. Уряд ініціює створення центрів зайнятості для сприяння працевлаштуванню та підвищенню професійної майстерності безробітних та молоді. Ці центри надають послуги з навчання, підтримки у пошуку роботи та консультацій з кар'єрним розвитком.

4. Стимулювання інноваційного підходу в освіті. Уряд здійснює підтримку проєктів та програм, спрямованих на розвиток інноваційних технологій у навчальному процесі. Це включає підтримку стартапів у сфері освіти, впровадження онлайн-навчання та розробку нових методик навчання.

Опишемо альтернативні рішення для покращення державної кадрової політики Хмельницької районної військової адміністрації. (рис. 3.1):

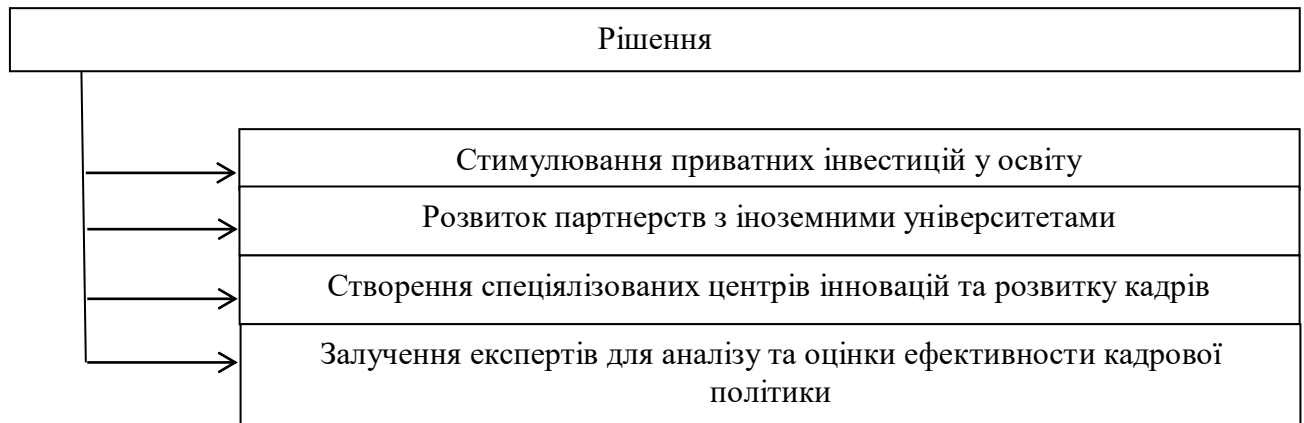


Рис. 3.1. Альтернативні рішення для покращення державної кадрової політики Хмельницької районної військової адміністрації.

Джерело: власна розробка автора

1. Стимулювання приватних інвестицій у освіту. Замість залежності від державного фінансування, уряд може сприяти розвитку

приватного сектору в освіті шляхом податкових пільг для компаній, які інвестують у підготовку та навчання кадрів.

2. Розвиток партнерств з іноземними університетами. Україна може встановлювати міжнародні партнерства з провідними університетами світу для обміну досвідом, спільної підготовки та навчання кадрів на основі сучасних технологій.

3. Створення спеціалізованих центрів інновацій та розвитку кадрів. Замість загальних центрів зайнятості, можна створити центри, спрямовані на розвиток конкретних галузей та інновацій, де надаватимуться спеціалізовані послуги для підготовки та підвищення кваліфікації кадрів.

4. Залучення експертів для аналізу та оцінки ефективності кадрової політики. Держава може залучити незалежних експертів для системного аналізу й оцінки результатів державної кадрової політики з метою виявлення недоліків та розробки кращих стратегій [10, с. 55].

Альтернативні державно-управлінські рішення у сфері кадрової політики в Україні демонструють значний потенціал для покращення ефективності державного управління. Ретельний відбір кадрів та залучення експертів для стратегічного управління персоналом можуть сприяти підвищенню професійного рівня державних службовців і відповідати сучасним вимогам управління в державному секторі. Впровадження таких підходів сприятиме створенню ефективної та конкурентоспроможної системи кадрового управління в Україні.

Сьогодні в Україні нагальною є необхідність розв'язання таких проблем:

1. Створення загальнонаціональної системи управління персоналом та регіональних підсистем, орієнтованих на регіональний розвиток.

2. Розроблення та впровадження системи моніторингу людського розвитку.

3. Детінізація ринку праці та подолання зловживань при наймі працівників, організації трудового процесу та оплати праці.

4. Створення системи та технологій залучення інвестицій в людський розвиток.

5. Удосконалення національної системи професійної підготовки з урахуванням реальних потреб у персоналі у сфері державного управління, соціально-гуманітарній сфері, ключових галузях економіки, промисловості й агропромисловому комплексі.

Добре відзначені етапи формування державної кадрової політики демонструють складність, яку потрібно враховувати для успішної реалізації. Наукові принципи пізнання соціальних явищ, такі як системність та історизм, допомагають усвідомити взаємозв'язок і вплив різних факторів на кадрову політику. Критичне осмислення наукового досвіду з управління та кадрової діяльності є ключовим для адаптації його до конкретних умов та потреб України [9, с. 301].

Стратегічні орієнтири щодо державно-управлінських рішень у сфері державної кадрової політики Хмельницької районної військової адміністрації можна узагальнити у такі пункти (рис.3.2):

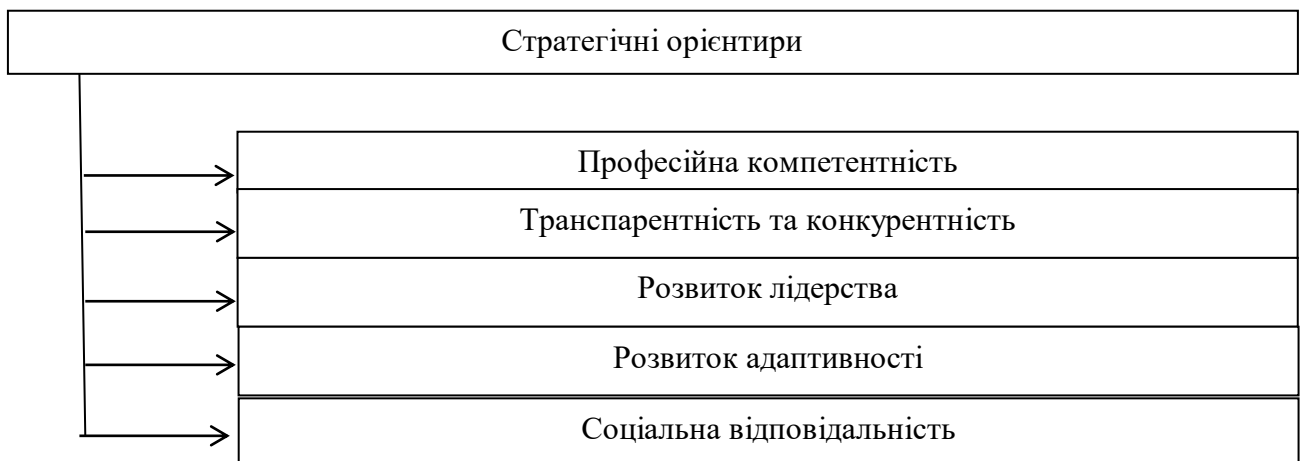


Рис. 3.2. Стратегічні орієнтири щодо державно-управлінських рішень у сфері державної кадрової політики Хмельницької районної військової адміністрації

1. Професійна компетентність. Розвиток професійних навичок та знань співробітників урядових інституцій, підвищення рівня їхньої

ефективності через навчання, тренінги, стажування й інші форми професійного зростання.

2. Транспарентність та конкурентність. Забезпечення прозорих та справедливих умов при відборі кандидатів на посади у державних органах, використання конкурсів та інших механізмів, що забезпечують доступність для кваліфікованих кадрів.

3. Розвиток лідерства. Підтримка та розвиток лідерських якостей серед державних службовців, створення умов для їхньої активної участі в управлінських процесах та прийняття стратегічних рішень.

4. Модернізація кадрової політики. Використання сучасних технологій та інноваційних підходів у кадровому управлінні для підвищення ефективності й оперативності прийняття управлінських рішень.

5. Розвиток адаптивності. Врахування змін у соціально-економічному середовищі, гнучкість та швидкість реагування на нові виклики та можливості у сфері державної кадрової політики.

6. Соціальна відповідальність. Забезпечення справедливих умов праці, розвиток системи соціальних гарантій для державних службовців, створення сприятливого та мотивуючого середовища для їхньої професійної діяльності.

Одним із важливих етапів є розробка кадрової доктрини, яка визначає загальні принципи та стратегію управління людськими ресурсами в державі. Концепція державної кадрової політики формує основні цілі, пріоритети та принципи діяльності в цій сфері. Розробка програм, у свою чергу, визначає конкретні заходи та завдання для досягнення поставлених цілей.

Налагодження механізмів реалізації кадрової політики і розв'язання окремих проблем є завданням, яке вимагає постійного аналізу та адаптації до змін у соціально-економічному середовищі. Такий підхід дозволяє забезпечити результативність кадрової політики та підвищити ефективність управління людськими ресурсами в державі [8, с. 103].

Конституція та закони України є правовою основою для розроблення та реалізації Стратегії, яка створює умови для здійснення права на працю, гарантує рівні можливості у виборі професії та трудової діяльності, та сприяє програмам навчання та підготовки кадрів. Основні причини, що спричинили необхідність розробки Стратегії, включають:

1. Обмеження у розвитку системи кадрового забезпечення держави. Недостатні ресурси та недоліки в управлінні призводять до обмежень у функціонуванні кадрової системи країни.

2. Відсутність ефективного моніторингу потреб суспільства та держави у фахівцях. Неіснуюча система моніторингу призводить до недооцінки потреб у кваліфікованих кадрах, а також до недоліків у формуванні державного замовлення на підготовку фахівців.

3. Недоліки у системі управління професійною орієнтацією молоді. Неіснуюча балансована система управління професійною орієнтацією, а також повільне впровадження сучасних технологій розвитку професій, обмежують можливості молоді у виборі та навчанні на відповідних спеціальностях.

4. Недостатня використання наукових підходів у кадровій політиці. Відсутність наукового підґрунтя та застосування результатів досліджень у формуванні та реалізації кадрової політики призводить до неефективності у цій сфері.

З одного боку, Україна працює над удосконаленням системи кадрового управління урядовими структурами, іншого — це поки що неодноразово натрапляло на труднощі.

Наприклад, можна взяти програму реформування державної служби, яка була запущена в 2016 році. Вона передбачала кілька важливих етапів:

1. Перегляд структури і чисельності державних службовців. Розпочалося зі зведення розлогих структур державного апарату й оптимізації чисельності службовців для зменшення бюрократії та економії бюджетних коштів.

2. Конкурсний відбір. Важливим кроком було впровадження конкурсного відбору на керівні посади урядових органів. Це сприяло приведенню на керівні посади компетентних фахівців із залученням широкого кола експертів.

3. Професійний розвиток. Запроваджено систему професійного навчання та підвищення кваліфікації державних службовців через тренінги, курси, майстер-класи тощо.

4. Модернізація інформаційних технологій. Впровадження сучасних ІТ-систем для полегшення адміністративних процесів та забезпечення доступу до інформації для всіх службовців.

5. Створення мотиваційних систем. Розроблення системи мотивації та стимулювання для повернення й утримання висококваліфікованих кадрів у державному секторі [15, с. 201].

Отже, на майбутнє варто зробити акцент на забезпечення стабільності у політичному середовищі, посилення боротьби з корупцією та опірністю, а також налагодження ефективного фінансування та ресурсів для реформ. Додатково, потрібно підвищувати рівень участі громадськості й експертів у процесах реформування, щоб забезпечити більш широкий погляд та підтримку у впровадженні необхідних змін у сфері державної кадрової політики.

Зважаючи на постійні зміни у соціально-економічному середовищі та виклики сучасності, важливо розробляти та впроваджувати стратегії удосконалення державно-управлінських рішень у сфері державної кадрової політики в Україні. Одним із ключових напрямів є підвищення ефективності та професійної компетентності державних службовців через систематичне професійне навчання та підвищення кваліфікації. Це може включати участь у тренінгах, курсах та майстер-класах з актуальних питань управління.

Одночасно, для забезпечення об'єктивності і справедливості у прийнятті управлінських рішень, важливо розробляти та впроваджувати прозорі процедури відбору й атестації державних службовців. Це допоможе

стимулювати конкурентне середовище, де кращі кандидати мають можливість виявити свій потенціал та приносити значний внесок у справедливий та ефективний управлінський процес.

Крім того, використання сучасних технологій у кадровому управлінні може значно полегшити адміністративні процеси та дозволити швидко та точно приймати управлінські рішення. Такі інструменти дозволяють автоматизувати багато рутинних завдань та зосередитися на стратегічних аспектах управління.

Створення сприятливих умов для ефективного виконання функцій керівника державної служби є важливою складовою успішної роботи будь-якої державної установи, зокрема районної військової адміністрації в умовах воєнного стану. Для цього необхідно враховувати кілька ключових аспектів, які допомагають забезпечити ефективність управління та стабільність функціонування адміністративних процесів (рис. 3.3).

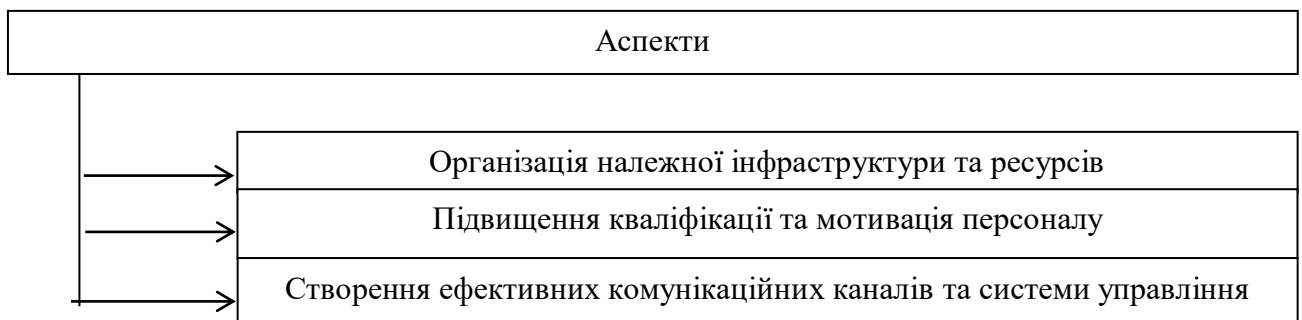


Рис. 3.2. Ключові аспекти, які допомагають забезпечити ефективність управління та стабільність функціонування адміністративних процесів

Для ефективного виконання своїх функцій керівник державної служби повинен мати доступ до достатніх ресурсів, зокрема матеріальних, фінансових та кадрових. Це включає в себе забезпечення адекватної технічної інфраструктури, таких як альтернативні канали зв'язку, наявність аварійних запасів матеріалів, а також регулярне оновлення інформаційних систем для швидкої обробки даних та координації роботи служб. У разі виникнення надзвичайних ситуацій, особливо в умовах війни, доступ до таких ресурсів стає критично важливим для швидкого реагування.

Одним з важливих факторів, що впливають на ефективність виконання функцій керівника державної служби, є високий рівень професіоналізму кадрів. Підготовка та навчання персоналу щодо специфіки роботи в умовах воєнного стану, вміння швидко приймати рішення в кризових ситуаціях, а також наявність програми для підвищення кваліфікації є основними складовими. Крім того, важливу роль відіграє мотивація працівників, яка включає в себе як фінансові стимули, так і створення сприятливого психологічного клімату в колективі.

Ефективне виконання функцій керівника державної служби залежить від наявності сприятливих умов, які забезпечують його професійний розвиток і результативність роботи. Створення таких умов вимагає комплексного підходу, що включає вдосконалення нормативно-правового регулювання, технічне забезпечення та інвестування в навчання й підготовку. Важливим фактором є забезпечення психологічної підтримки та формування культури ефективної комунікації в організації. Удосконалення цих аспектів сприятиме підвищенню ефективності державного управління загалом. Зрештою, підтримка керівників державної служби є ключовою передумовою успішного функціонування державного апарату в умовах сучасних викликів.

3.2. Роль правозахисних організацій та громадськості в удосконаленні діяльності керівника державної служби

Правозахисні організації та громадськість відіграють важливу роль у вдосконаленні діяльності керівника державної служби, виступаючи як інструменти контролю, підтримки та розвитку демократичних процесів. Вони забезпечують механізми громадського моніторингу, сприяють підвищенню прозорості діяльності державних установ і формуванню довіри між суспільством і владою. Завдяки правозахисним ініціативам громадськість отримує можливість впливати на процеси прийняття рішень і підвищувати рівень відповідальності керівників державної служби за результати їхньої

роботи. У сучасних умовах цей вплив стає особливо важливим, оскільки сприяє посиленню якості державного управління.

Водночас правозахисні організації виконують ще одну важливу функцію — забезпечення захисту прав і свобод працівників державної служби, сприяючи створенню більш справедливого та комфортного середовища для їхньої роботи. У співпраці з державними органами вони розробляють рекомендації щодо вдосконалення управлінських практик, сприяють впровадженню принципів етики та професійної відповідальності. Ця взаємодія не лише підвищує ефективність роботи керівників, але й допомагає розвивати культуру участі громадськості у процесах державного управління.

Правозахисні організації відіграють важливу роль як інструмент контролю за діяльністю державних службовців, оскільки вони забезпечують моніторинг дотримання прав людини, прозорості адміністративних процесів та ефективності управлінських рішень. У демократичних суспільствах громадський контроль є основою для забезпечення підзвітності державних органів та попередження зловживань.

Правозахисні організації виступають активними моніторами виконання законодавства, особливо у сферах, де можлива дискримінація, порушення прав громадян або зловживання службовим становищем. Вони можуть проводити незалежні перевірки й оцінки діяльності державних службовців, зокрема в таких сферах, як охорона правопорядку, надання соціальних послуг, розподіл гуманітарної допомоги, або дотримання стандартів безпеки. Виявлені порушення можуть бути доведені до громадськості та, у разі необхідності, передані органам судової влади для подальшого розслідування.

Правозахисні організації активно впливають на державну політику через адвокацію, організацію публічних кампаній і звернення до державних органів. Вони сприяють прозорості управлінських процесів, забезпечуючи доступ громадян до інформації про діяльність державних службовців,

зокрема через офіційні звіти, відкриті дані, громадські слухання та інші форми взаємодії з владою. Це дозволяє громадянам отримувати повнішу інформацію про виконання державних програм та діяльність службовців, тим самим створюючи механізми для зовнішнього контролю [10, с. 55].

Правозахисні організації можуть брати участь у консультаціях щодо розробки або зміни нормативно-правових актів, які регулюють діяльність державних службовців. Вони мають можливість звертатися до відповідних органів влади, брати участь у публічних обговореннях, подавати свої пропозиції та зауваження. Такі ініціативи забезпечують не лише контроль за дотриманням стандартів прав людини, а й сприяють впровадженню більш ефективних механізмів управління в державному секторі.

Правозахисні організації здійснюють незалежні розслідування порушень прав людини, пов'язаних із діяльністю державних службовців, таких як корупція, зловживання владою чи порушення стандартів правосуддя. Завдяки своїй незалежності, ці організації можуть проводити перевірки без політичного тиску та публікувати результати, що сприяє підвищенню рівня довіри до державних установ та забезпеченню більш високих стандартів етики в державному секторі.

Правозахисні організації здійснюють моніторинг діяльності державних службовців, пов'язаної з наданням публічних послуг. Вони можуть оцінювати ефективність таких послуг, а також стежити за тим, чи відповідають вони стандартам доступності і якості. За результатами своїх досліджень, правозахисні організації часто публікують рекомендації щодо вдосконалення системи надання послуг, що може включати пропозиції для органів влади щодо поліпшення управління.

Взаємодія між правозахисними організаціями та державними службами є важливою складовою забезпечення прав і свобод громадян, а також забезпечення ефективного управління в країні. Однак, незважаючи на численні ініціативи щодо співпраці, існує ряд проблем, які ускладнюють ефективну взаємодію між цими структурами. Основні проблеми, з якими

стикаються правозахисники та державні служби, включають недостатню співпрацю, брак прозорості, а також обмеження щодо доступу до важливої інформації.

1. Невідповідність інтересів і компетенцій. Однією з основних проблем є розбіжність у пріоритетах та завданнях правозахисних організацій і державних служб. Правозахисні організації, як правило, фокусуються на захисті прав людини, забезпеченні справедливості, контролі за виконанням законодавства, тоді як державні органи часто мають інші пріоритети, такі як забезпечення безпеки, стабільності або виконання державних програм.

2. Брак прозорості і доступу до інформації. Державні органи іноді обмежують доступ до важливої інформації, що суттєво ускладнює діяльність правозахисних організацій. Для здійснення ефективного моніторингу прав людини та надання відповідних рекомендацій правозахисники повинні мати доступ до інформації про діяльність органів влади, управлінські рішення, а також про стан правопорушень і виконання законодавства.

3. Політичні та адміністративні бар'єри. Державні органи часто стикаються з політичними або адміністративними бар'єрами, які можуть перешкоджати співпраці з правозахисними організаціями. Політична ситуація, особливо під час виборчих циклів або в умовах воєнного стану, може змінювати пріоритети уряду, що призводить до небажання взаємодіяти з громадськими організаціями або прийняття рішень, які суперечать правозахисним ініціативам.

4. Обмежені ресурси правозахисних організацій. Правозахисні організації часто стикаються з обмеженими фінансовими та людськими ресурсами, що ускладнює їх діяльність, зокрема у співпраці з державними службами.

У Хмельницькій районній військовій адміністрації громадськість відіграє важливу роль у процесах прийняття управлінських рішень, особливо в умовах війни. Взаємодія між державними органами та громадськістю

допомагає ефективно реагувати на виклики, що виникають внаслідок нестабільної ситуації. Вплив громадськості на управлінські рішення:

1. Залучення громадськості до планування евакуаційних заходів. В умовах воєнного стану питання безпеки та евакуації стало надзвичайно важливим. Громадські організації, волонтери та місцеві жителі брали активну участь у розробці та коригуванні планів евакуації, вносячи пропозиції щодо створення нових маршрутів, визначення найбільш вразливих категорій населення та покращення комунікації з місцевими громадами.

2. Моніторинг і контроль за гуманітарною допомогою. В умовах бойових дій, коли доставку гуманітарної допомоги на території, що постраждали від обстрілів, було складно організувати, активісти та представники громадських організацій активно долучалися до процесу моніторингу та контролю за розподілом допомоги.

3. Консультації та громадські слухання щодо місцевих ініціатив. Громадські слухання стали ефективним інструментом для обговорення місцевих ініціатив, таких як відновлення інфраструктури чи будівництво тимчасових притулків для внутрішньо переміщених осіб (ВПО). Громадські організації активно пропонували місцевим органам влади нові підходи до вирішення соціальних проблем, зокрема щодо розподілу фінансових ресурсів або надання підтримки вразливим категоріям населення. Залучення громадськості до обговорень дозволяло враховувати потреби місцевих жителів та забезпечувати прозорість у прийнятті рішень.

Спільні проекти та ініціативи правозахисних організацій і Хмельницької районної військової адміністрації сприяють розвитку ефективної співпраці між державними органами та громадським сектором, особливо в умовах війни та кризових ситуацій. Враховуючи потребу в координації між органами влади та громадськістю, такі ініціативи мають на меті покращити стан прав людини, забезпечити безпеку та підтримку для постраждалих осіб, а також сприяти більш прозорому управлінню.

У рамках співпраці правозахисних організацій з Хмельницькою районною військовою адміністрацією було організовано серію навчальних програм для місцевих жителів, зокрема для внутрішньо переміщених осіб (ВПО), з правових аспектів, таких як доступ до соціальних виплат, реєстрація документів, трудові права та інші важливі питання. Ці заходи допомогли постраждалим громадянам краще орієнтуватися в законодавчих змінах і отримувати необхідну правову допомогу [5, с. 115].

Спільно з правозахисними організаціями Хмельницька районна військова адміністрація організувала проекти психологічної підтримки для людей, які постраждали від війни. Ці проекти включали відкриття тимчасових притулків, психологічних консультаційних центрів, де ВПО могли отримати професійну допомогу для подолання травм, викликаних війною. Така співпраця дозволила забезпечити комплексну підтримку постраждалим, враховуючи як фізичні, так і психоемоційні потреби.

Активна участь громадськості і правозахисних організацій у моніторингу діяльності державних службовців має вирішальне значення для забезпечення доброчесності, ефективності та підзвітності органів влади. Правозахисники та активісти можуть відігравати важливу роль у виявленні порушень прав людини, корупції та неефективності управлінських процесів.

1. Створення незалежних органів моніторингу. Для забезпечення прозорості діяльності державних службовців можна створювати незалежні органи або робочі групи, що включають представників громадських організацій, правозахисників та експертів. Ці органи можуть здійснювати моніторинг діяльності місцевих адміністрацій, перевіряти законність та ефективність їхніх дій. Такі органи можуть проводити незалежні аудити та перевірки на місцях, виявляти порушення прав громадян або недоліки в управлінських процесах. Важливо, щоб ці органи мали реальні повноваження, зокрема можливість подання своїх висновків органам влади або в судові органи.

2. Прозорість кадрових процесів та публічні звіти. Одним із способів залучення громадськості до моніторингу є забезпечення прозорості кадрових процесів у державних органах. Наприклад, усі конкурси на заміщення вакантних посад в Хмельницькій районній військовій адміністрації можуть бути відкритими і публічно доступними для громадськості, з можливістю нагляду за чесністю процесу. Призначення та звітність щодо діяльності державних службовців повинні публікуватися на офіційних ресурсах для того, щоб кожен громадянин міг отримати доступ до цієї інформації.

3. Залучення громадськості до моніторингу виконання соціальних програм. Громадські організації та активісти можуть брати участь у моніторингу виконання важливих соціальних програм, таких як розподіл гуманітарної допомоги, реалізація планів евакуації, або здійснення відновлення інфраструктури. Вони можуть перевіряти, чи дотримуються органи влади встановлених процедур, чи ефективно використовуються ресурси та чи забезпечуються права громадян, особливо уразливих груп, таких як ВПО. Важливою частиною цього процесу є забезпечення відкритих каналів для громадян, через які вони можуть повідомляти про порушення або недостатню ефективність дій місцевих адміністрацій.

Така співпраця допомогла впровадити більш ефективні заходи захисту прав і забезпечити відновлення правопорядку на місцях. Правозахисні організації та громадськість забезпечують громадський контроль, сприяють прозорості та підтримують впровадження етичних стандартів у державному управлінні. Співпраця з правозахисними організаціями дозволяє керівникам отримувати зворотний зв'язок і враховувати потреби суспільства у своїй роботі. Водночас ці організації виконують освітню функцію, допомагаючи формувати нові підходи до управління та розвивати компетенції керівників. У підсумку, їхня діяльність сприяє підвищенню якості державного управління та посиленню взаємодії між державою і суспільством.

ВИСНОВКИ

Отже, виконавши бакалаврську роботу, можна зробити кілька важливих висновків.

1. Державний службовець виконує ключову роль у формуванні ефективної системи державного управління, забезпечуючи стабільність, розвиток і реалізацію державної політики. Його діяльність спрямована на інтеграцію інтересів громадськості, держави та підлеглих, що робить його центральною фігурою в управлінських процесах. Успіх державної служби значною мірою залежить від професійності, лідерських здібностей і моральних якостей керівника. Саме тому особлива увага повинна приділятися підготовці, підбору та оцінці таких посадовців. Завдяки ефективному керівництву державна служба може досягати своїх стратегічних цілей і забезпечувати якісне обслуговування громадян.

2. Правові основи діяльності керівника державної служби в Україні є ключовим інструментом забезпечення ефективного управління та належного виконання державних функцій. Законодавство визначає чіткі вимоги до професійності та етичної поведінки керівників, сприяючи підвищенню довіри громадян до державної служби. Важливу роль відіграє інтеграція антикорупційних стандартів, які зміцнюють прозорість і підзвітність керівників. Дотримання правових норм є основою для досягнення стратегічних цілей державного управління. Таким чином, правове регулювання забезпечує основу для професійної, результативної та відповідальної діяльності керівника державної служби.

3. Хмельницька районна військова адміністрація відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності і безпеки регіону в умовах воєнного стану. Її діяльність спрямована на підтримку життєдіяльності громад, розвиток інфраструктури та захист населення від можливих загроз. Завдяки ефективній координації з органами місцевого самоврядування, силовими структурами та громадськими організаціями, адміністрація успішно реалізує

заходи державної політики на місцевому рівні. Значну увагу приділяють підтримці військових, переселенців і соціально вразливих верств населення, що сприяє зміцненню соціальної згуртованості. У своїй роботі РВА демонструє оперативність і гнучкість, забезпечуючи реалізацію стратегічних завдань для відновлення та розвитку району.

4. Практика реалізації функцій керівника державної служби у Хмельницькій РВА свідчить про важливість стратегічного планування та оперативного управління в умовах воєнного стану. Основними викликами залишаються обмежені ресурси та висока інтенсивність роботи, що вимагає постійного вдосконалення управлінських навичок. Ефективна співпраця з громадськими організаціями, волонтерами та місцевими громадами стає ключовим інструментом у вирішенні багатьох завдань. Водночас, для забезпечення кращої ефективності потрібні системні підходи до навчання персоналу та впровадження сучасних управлінських практик. Зрештою, досвід Хмельницької РВА демонструє важливість лідерства та гнучкості у забезпеченні стабільності й розвитку регіону.

5. Ефективне виконання функцій керівника державної служби залежить від наявності сприятливих умов, які забезпечують його професійний розвиток і результативність роботи. Створення таких умов вимагає комплексного підходу, що включає вдосконалення нормативно-правового регулювання, технічне забезпечення та інвестування в навчання й підготовку. Важливим фактором є забезпечення психологічної підтримки та формування культури ефективної комунікації в організації. Удосконалення цих аспектів сприятиме підвищенню ефективності державного управління загалом. Зрештою, підтримка керівників державної служби є ключовою передумовою успішного функціонування державного апарату в умовах сучасних викликів.

6. Роль правозахисних організацій та громадськості у вдосконаленні діяльності керівників державної служби є багатогранною та надзвичайно важливою. Вони забезпечують громадський контроль, сприяють прозорості та підтримують впровадження етичних стандартів у державному управлінні.

Співпраця з правозахисними організаціями дозволяє керівникам отримувати зворотний зв'язок і враховувати потреби суспільства у своїй роботі. Водночас ці організації виконують освітню функцію, допомагаючи формувати нові підходи до управління та розвивати компетенції керівників. У підсумку, їхня діяльність сприяє підвищенню якості державного управління та посиленню взаємодії між державою і суспільством.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.
2. Конституція України [Електронний ресурс]. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.
3. Про місцеві державні адміністрації: Закон України від 9 квітня 1999 року № 586-XIV. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14>.
4. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 7 червня 2001 року № 2493-III. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14>.
5. Бакуменко В. Д., Усаченко Л. М., Червякова О. В. Теоретичні засади державного управління : навч. посіб. К.: ТОВ «НВП «Інтерсервіс», 2023. 174 с.
6. Банчук-Петросова О. В. Теоретичні основи сучасної державної кадрової політики України. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2023. № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2023_7_5.
7. Грищук А. Б. Державна служба в Україні: адміністративно-правовий вимір: монографія. Львів. держ. ун-т внутр. справ. Львів: Львів. держ. ун-т внутр. справ, 2018. 231 с.
8. Державне та регіональне управління: [підручник] / Є.Г. Карташов, В.В.Євдокимов, І.О.Драган, О.І.Дацій та ін.; за заг.ред. Є.Г. Карташова. Київ, 2019. 223 с
9. Державне управління: підручник: у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; ред. кол.: Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. К.; Дніпропетровськ: НАДУ, 2012. Т. 1. 564 с.

10. Дегтяр О. А. Державна служба: конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування / О. А. Дегтяр; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 128 с.
11. Дзвінчук Д.І. Державне управління: Курс лекцій. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2020. 501 с.
12. Жовнірчик Я. Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 12. С. 102–107.
13. Зінкевич В. К. Проблеми правового статусу військових адміністрацій. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2023. Вип. 79(2). С. 64-68. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2023_79%282%29__11
14. Ківалов С.В., Біла-Тіунова Л.Р. Публічна служба в Україні: Підручник. Одеса: Фенікс, 2009. 688 с
15. Ковбасюк Ю.В. Державне управління : підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; ред. кол.: Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. Київ; Дніпро: НАДУ, 2021. Т. 2. 324 с.
16. Круп'як Л.Б. Організація діяльності державного службовця: Навч. посібник. Тернопіль: Крок. 2015. 243с.
17. Лазор О.Д., Лазор О.Я., Юник І.Г. Державна кадрова політика в системі публічної служби України: нормативно-правове забезпечення. Публічне управління і адміністрування в Україні. Випуск 35, 2023. URL: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2023/35-2023/11.pdf>.
18. Негара Р.В. Керівник державної служби й суб'єкт призначення: зміст, правове регулювання та співвідношення. Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія «Юридичні науки». 2019. Т. 30 (69). № 4. С. 146–153.

19. Посібник для керівників державної служби / [Ю. Лихач (кер. авт. колективу), М. Канавець, Р. Попов, А. Малюга, Н. Шамрай, С. Гербеда, А. Мацокін, Н. Чермошенцева, С. Селіванов, Н. Щербак, В. Дівак, Г. Третяченко, Ю. Єрченко, М. Постоловська, О. Бутенко, Л. Михалик; за заг. ред. Н. Алюшиної]. К.: ТОВ «ВІСТКА». 422 с.
20. Пушкар З.М. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210 с.
21. Рубцов В. П. Державне управління та державні установи: Навч. посіб. для дистанційного; За ред. д-ра соціол. наук, проф. Ю. П. Сурміна К.: Університет «Україна», 2018. 440 с.
22. Сидоренко Н. С. Публічна служба : навч. посіб. Дніпро : ДДУВС, 2022. 264 с.
23. Станасюк, Н., & Мінко, А. Аикористання методу swot-аналізу як передумова запровадження стратегічного управління в закладах охорони здоров'я. *Економіка та суспільство*, (52), 2023. Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-16>.
24. Стельмашук Л. С. Роль, завдання та функції керівника у посиленні відкритості державного органу влади. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2021_9_10.
25. Стець О. Правовий статус керівника державної служби в державному органі як суб'єкта державно-службових правовідносин, № 4(48) (2020.)/ URL: <https://visnyk-psp.kpi.ua/article/view/233301>.
26. Сурмін Ю.П. Державна служба в Україні: соціально-правовий та організаційний аспекти : навч. посіб. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Ін-т пробл. держ. упр. та місц. самоврядування. Київ : НАДУ, 2021.
27. Сайт Хмельницької районної воєнної адміністрації. URL: <https://km-rda.gov.ua/>
28. Адамчук С. В. Соціально-психологічні аспекти професійного розвитку державних службовців в Україні: автореф. дис. на здобуття наук.

ступеня канд. наук з держ. упр.: 25.00.03 «Державне управління» / С. В. Адамчук. – К., 2015. – 16 с.

29. Вірна Ж. П. Особистісна вимогливість професіонала: теорія, практика, методи вивчення / Ж. П. Вірна, А. Б. Мудрик. Луцьк: Вежа-Друк, 2014. 255 с.

30. Гайдученко С. О. Формування інноваційної технології оцінювання в управлінні персоналом державної служби: дис. ... канд. наук з держ. упр.: спец. 25.00.03 / Світлана Олександрівна Гайдученко; Харк. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Х., 2010. – 225 с.

31. Горецька Т. О. Європейський досвід підвищення ефективності управління людськими ресурсами на державній службі в Україні: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр.: спец. 25.00.03 «Державна служба» / Т.О.Горецька. К., 2014. 20 с.

32. Забезпечення практичної спрямованості підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування: навч.-метод. матеріали / за заг. ред. В. А. Гошовської. К.: НАДУ, 2010. 43 с.

33. Реформа державної служби у питаннях та відповідях: практичний посібник для керівників служб управління персоналом / М.Канавець, Ю. Лихач, А.Кукуля та ін.; за заг. ред. К. Ващенко. К.: Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2016. – 176 с.

34. Савицький В. Т. Проблемні питання правового регулювання державної служби. Університетські наукові записки Хмельницького університету управління та права. 2016. № 4 (60). С. 150-159.

35. Психологічні особливості розвитку організаційної культури в системі державної служби, освіти, промисловості та бізнесу: тези ІХ Міжнар. конф. з орг. та екон. психології (м. Київ, 30–31 травня 2013 р.) / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. Алчевськ: ДонДТУ, 2013. – 159 с.

36. Прудіус Л. В. Управління якістю професійного навчання державних службовців в Україні. Київ, 2012. 231 с.

37. Плещан Х. В. Успішність професійної діяльності державних службовців України: управлінський аспект: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр.: спец. 25.00.03 «Державна служба». Київ, 2014. – 20 с.

38. Питання управління державною службою в Україні: Указ Президента України від 18.07.2011 р. № 769/2011 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/769/2011>

39. Новітні тенденції розвитку демократичного врядування: світовий та український досвід: матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю: у 3 т. (м. Київ, 30 травня 2008 р.) / за заг. ред. О. Ю. Оболенського, С. В. Сьоміна. Київ: НАДУ, 2008. Т. 2. 388 с.

40. Наукові засади та шляхи забезпечення ефективності підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування: наук. розробка / уклад.: В.А.Гошовська та ін. Київ: НАДУ, 2011. 41 с.

41. Кухаренко В. М. Методика розробки дистанційних курсів для державних службовців. Прикладна статистика: проблеми теорії та практики. Збірник. наук. праць. Вип. 3. К., 2008. С. 278–285.

42. Карпенко М. М. Розвиток дистанційного навчання як відповідь на сучасні виклики для України. Стратегічні пріоритети. Нац. ін-т стратегічних досліджень. 2014. № 4 (33). С. 102–108.

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

_____ Дарія ГОЛОВАШОВА

Науковий керівник:

доцент кафедри публічного
управління та
адміністрування, кандидат
економічних наук, доцент

_____ Петро СЕМ'ЯНЧУК

**Робота допущена до
захисту:**

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

_____ Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ