

СУЧАСНИЙ СТАН, ПРОБЛЕМИ І ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ ЯК ІНСТИТУТУ ОСОБЛИВОЇ ЧАСТИНИ СЛУЖБОВОГО ПРАВА УКРАЇНИ

Аніщенко Т. С.

ВСТУП

Глобалізація суспільних процесів, швидка зміна технічних, освітніх, громадських пріоритетів зумовлюють стратегічне завдання: пристосування сучасної людини до темпів і вимог життя та суспільно-економічного розвитку загалом. Світовий досвід розбудови ефективної публічної служби являє собою взірць того, що увага до розвитку публічного управління є підтвердженням імперативної ролі та принципової незамінності людського фактору в державних управлінських структурах. Успішність сучасної держави є також і функціональною мірою здатності цієї держави створювати цілісну систему роботи державного апарату через наявність адекватної нинішнім реаліям публічної служби, забезпечувати належну роботу з кадрами, утворювати стійкі та сприятливі умови для залучення останніх до управлінської діяльності тощо. Публічне управління в Україні, як державі, що взяла курс на втілення європейських стандартів у всіх сферах життєдіяльності, є одним із стратегічно важливих пріоритетів розвитку українського суспільства. Складність процесів, що відбуваються у цій сфері, потребує формування цілісної і сучасної системи публічної служби, здатної до формування нового покоління публічних службовців, які, у свою чергу, на місцях будуть виконувати завдання, визначені державою. А все більш складні вимоги, які висувуються до публічних службовців у контексті підвищення ефективності та якості публічної служби, реформаційні заходи в кадровій політиці стають дуже важливими чинниками професійної діяльності публічного службовця. Сьогодні в Україні наріла необхідність розбудови професійної, добросесної, політично нейтральної публічної служби, орієнтованої на захист інтересів громадян.

Проте нині далеко не усі аспекти організації, функціонування та розвитку публічної служби досліджені на належному теоретичному рівні. Так, є суттєві різночитання щодо визначення сутності поняття і видів публічної служби, її правових засад та правової природи, місця в структурі публічного управління. Таким чином, недостатня теоретична розробленість обраної теми, її незаперечлива наукова значимість та актуальність зумовлюють потребу в проведенні поглибленого дослідження тенденцій розвитку публічної служби в Україні.

1. Сучасний стан розвитку публічної служби в Україні

Розвиток публічної служби в Україні має бути не лише предметом інтересу науковців, а й предметом інтересу безпосередньо держави, населення країни і самих публічних службовців, оскільки лише в поєднанні усіх трьох названих елементів можливо досягти поставлених цілей. У сучасному суспільстві питаннями публічної служби опікуються вчені, сфери наукових інтересів яких знаходяться у різних площинах, але саме завдяки їх плідним науковим пошукам ми маємо можливість вивчати роботи, присвячені питанням міжнародного досвіду у сфері публічної служби, проблемам кадрового забезпечення державної служби, особливостям державного управління в умовах реформ та ін.

Початком розвитку публічної служби сучасної України можна вважати період після розпаду СРСР та виникнення концепції існування самостійного інституту – державної служби. Наступним великим етапом розвитку публічної служби ми вважаємо прийняття низки нормативно-правових актів, якими законодавець намагався врегулювати особливості вступу, проходження та припинення службових відносин. Звичайно, що ми не можемо в цьому контексті не згадати про Закон України «Про державну службу» від 16 грудня 1993 р. № 3723-ХІІ¹, Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 7 червня 2001 р. № 2493-ІІІ², Закон України «Про міліцію» від 20 грудня 1990 р. № 565-ХІІ³ та ін. Зазначені нормативно-правові акти, безперечно, заклали підвалини сучасної публічної служби, і це твердження є цілком об'єктивним, однак варто зазначити, що на той час то були чи не єдині зразки нормотворчості, які тримались на «передовій» два десятиліття (а деякі є чинними і сьогодні) та продовжували виконувати свою функцію не зважаючи на зміни суспільного ладу в країні.

Прийняття Кодексу адміністративного судочинства України (далі – КАС України) у 2005 р.⁴, стало логічним продовженням вже проведених змін, завдяки якому було отримано визначення публічної служби та запрацювала система адміністративних судів. Не останнім за значенням для розвитку публічної служби, після прийняття КАС України, стало

¹ Про державну службу : Закон України від 16.12.1993 р. № 3723-ХІІ. *Відомості Верховної Ради України*. 1993. № 52. Ст. 490.

² Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 07.06.2001 р. *Офіційний вісник України*. 2001. № 26. Ст. 1151.

³ Про міліцію : Закон України від 20.12.1990 р. № 565-ХІІ. *Відомості Верховної Ради УРСР*. 1991. № 4.

⁴ Кодекс адміністративного судочинства України від 06.07.2005 р. № 2747-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2005. № 35–36, № 37. Ст. 446.

прийняття Закону України «Про державну службу»⁵ у 2015 р., який дійсно став надбанням сучасної України, оскільки саме в ньому була здійснена спроба наблизитись до міжнародних стандартів державної служби. З цього приводу має рацію В. В. Лесюк, наголошуючи, що ухвалення закону про державну службу було одним із найбільш важливих та дискусійних елементів політики ЄС в сфері загальних адміністративних реформ. Європейські стандарти державної служби – це вимоги до організації, функціонування, структури та управління системою державної служби країн-членів ЄС, що встановлені законодавством⁶.

Сучасний стан розвитку публічної служби характеризується тим, що в Україні сформовано більшість інститутів публічної влади, в т. ч. органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування, запроваджено державну службу та службу в органах місцевого самоврядування, створено нову правову базу, що регламентує публічне управління.

На теперішній час перелік центральних органів виконавчої влади України представлено:

- 20 міністерствами;
- 22 державними службами;
- 13 державними агентствами;
- 4 державними інспекціями;
- 7 центральними органами виконавчої влади зі спеціальним статусом;
- 4 іншими центральними органами виконавчої влади;
- 27 місцевими органами влади⁷.

Варто зазначити, що завдяки реформуванню державного управління відбулась реорганізація міністерств, здійснено створення директоратів із формування державних політик та стратегічного планування, залучення на державну службу фахівців з питань реформ шляхом прозорих конкурсів. На сьогоднішній день створено понад 70 таких директоратів та прийнято на роботу понад 700 висококваліфікованих державних службовців⁸.

⁵ Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. *Відомості Верховної Ради*. 2016. № 4. Ст. 43.

⁶ Лесюк В. В. Реформування державної служби в Україні: перспективи та виклики (на основі досвіду держав ЄС) / В. В. Лесюк. *Актуальні питання реалізації нового Закону України «Про державну службу»*: тези Всеукраїнського форуму вчених-адміністративістів (м. Запоріжжя, 21 квітня 2016 р.) ; за заг. ред. Т. О. Коломоєць. Запоріжжя : ЗНУ, 2016. 248 с. С. 23.

⁷ Центральні та місцеві органи виконавчої влади. URL: <https://ukc.gov.ua/kontakts-ovv/>

⁸ Звіт про виконання у 2021 році Стратегії реформування державного управління України. URL: https://api.par.in.ua/uploads/progress_report/file_uk/27/PAR_Annual_Report_2021_ukr.pdf

В Україні також продовжується реформа місцевого самоврядування та децентралізація влади. На даному етапі відбулось формування органів місцевого самоврядування територіальних громад, які були сформовані адміністративним шляхом. Важливою складовою та запорукою продовження реалізації цієї реформи є забезпечення безперервного функціонування місцевого самоврядування в процесі реорганізації представницьких та виконавчих органів.

За даними Моніторингу децентралізації, підготовленого Міністерством розвитку громад та територій України, станом на 7 жовтня 2021 р. в Україні налічувалося 1470 громад, в тому числі 410 міських, 433 селищних і 627 сільських, 119 районних рад, 119 районних державних адміністрацій та 24 обласні ради, було створено 8177 старостинських округів⁹.

Зазначена вище система органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування є структурною основою для публічної служби України, в тому числі державної служби і служби в органах місцевого самоврядування.

Проведений Національним агентством України з питань державної служби аналіз за три квартали 2022 р. свідчить про те, що фактична чисельність державних службовців станом на 30.09.2022 склала 166 752 особи при обліковій чисельності посад 207 649. Аналіз розподілу державних службовців за статтю свідчить, що серед працюючих 42276 (25,35 %) – це чоловіки і 124476 (74,64 %) – жінки¹⁰. Розвиток будь-якої інституції держави не буде ефективним без її (держави) втручання у цей процес. Якщо говорити про публічну службу, то державна участь в першу чергу має проявлятися у піклуванні про численну кількість публічних службовців, шляхом створення належних умов для їх праці та відпочинку, в другу чергу – через сприяння розвитку публічної служби завдяки участі у цьому процесі міжнародних партнерів. Як приклад можна навести Угоду про співробітництво у сфері державної служби між Національним агентством України з питань державної служби та Головою Державної служби Республіки Польща, в рамках якої здійснюється обмін кращими практиками та досвідом щодо впровадження законодавства про державну службу; управління персоналом на державній службі; підвищення ефективності та результативності державної служби, зокрема, шляхом впровадження сучасних

⁹ Моніторинг реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади (станом на 10.01.2022. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/800/10.01.2022.pdf>)

¹⁰ Національне агентство України з питань державної служби. Статистичні дані про склад державних службовців. URL: <https://nads.gov.ua/news/statystychni-dani-pro-sklad-derzhavnykh-sluzhbovtiv-u-period-voiennoho-stanu>

моделей управління якістю в державних установах та Меморандум про взаєморозуміння та співробітництво між Національним агентством України з питань державної служби, Українською школою урядування та Швейцарсько-українським проектом «Підтримка децентралізації в Україні» DESPRO, згідно з якою здійснюється забезпечення умов для підвищення рівня професійної компетентності публічних службовців, впровадження єдиних підходів до змісту, форм та методів підвищення кваліфікації, а також поширення кращого досвіду професійного навчання¹¹.

Таким чином зазначимо, що співробітництво з міжнародними партнерами охоплює багато сфер, прямо або опосередковано пов'язаних з публічною службою. Безсумнівно, у цьому є позитивні аспекти, однак не можна забувати про те, що впровадження міжнародного досвіду має відбуватись помірковано, з урахуванням особливостей нашої країни, без активного та безсистемного наслідування досвіду міжнародних партнерів.

Останній, але також дуже важливий елемент – участь громадян та самих публічних службовців у розвитку публічної служби. У даному контексті доцільно зазначити про процедуру вступу на публічну службу та підвищення кваліфікації як елемент проходження служби вже публічними службовцями. Традиційно процедура вступу на публічну службу в нашій державі складається з кількох етапів, і перший із них – це проходження процедури конкурсного відбору. Протягом останніх двадцяти років така процедура зазнала кардинальних змін як в теоретичній, так і технічно-практичній площині. Однією з суттєвих змін в процедурі конкурсного відбору, на нашу думку, стало впровадження вебпорталу вакансій career.gov.ua. Це урядовий вебпортал, на якому розміщуються актуальні вакансії органів державної влади, вся інформація про перебіг конкурсу на вакантні посади, а також тут можна в електронному вигляді подати документи на конкурс. Загалом через вебресурс свої анкети на державну службу подали понад 40 тисяч кандидатів. Нове життя портал здобув у 2018 р., коли за підтримки проекту Європейського Союзу «Підтримка стратегічних комунікацій та підвищення обізнаності про реформу державного управління в Україні» було проведено його масштабну модернізацію. Суттєво спростився увесь процес працевлаштування кандидатів – від пошуку необхідної вакансії до відслідковування результатів конкурсу. Ключовим досягненням є простий, швидкий та зручний спосіб подання документів. Навіть перебування кандидата за кордоном не є перешкодою, оскільки увесь пакет можна подати в електронному вигляді. У платформу був

¹¹ Перелік міжнародних двосторонніх та багатосторонніх документів НАДС. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST>

вбудований аналітичний модуль, що допомагає в реальному часі відслідковувати тенденції рекрутингу на державну службу, здійснювати якісну аналітику та реагувати на дисбаланс в системі¹².

Таким чином, як бачимо, відбувся симбіоз держава-громадянин, оскільки завдяки такому сервісу особи, бажаючи приєднатись до лав публічних службовців, можуть дійсно легко подати необхідний пакет документів і суттєво скоротити витрати власного часу та свої кошти.

Проходження публічної служби покладає на особу, яка стала публічним службовцем, низку обов'язків, серед яких є чи не один із найбільш приємних – це підвищення кваліфікації. Так, у чинному Законі України «Про державну службу» у ст. 8 закріплено обов'язок постійно підвищувати рівень своєї професійної компетентності та удосконалювати організацію службової діяльності¹³; у ст. 11 Закону України «Про дипломатичну службу» зазначено, що посадові особи дипломатичної служби виконують обов'язки, визначені для державних службовців Законом України «Про державну службу»¹⁴, у ст. 17 Закону України «Про державну кримінально-виконавчу службу України» передбачено, що підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації персоналу Державної кримінально-виконавчої служби України проводяться відповідно до законодавства про освіту. З цією метою Державна кримінально-виконавча служба України може створювати навчальні заклади, а також організувати підготовку фахівців в інших навчальних закладах на договірній основі¹⁵. Тож, як бачимо, підвищення рівня професіоналізму публічного службовця є важливим чинником розвитку публічної служби. Для цього останнім часом також здійснено низку кроків, які мають на меті суттєво полегшити публічному службовцю виконання цього обов'язку. В першу чергу мова йде про створення Порталу управління знаннями, з метою забезпечення професійного розвитку державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування. Окрім такого корисного сервісу на українському телекомунікаційному ринку протягом останніх кількох років з'явилися і інші корисні платформи для безкоштовного навчання та підвищення кваліфікації. Серед них популярними є Prometheus, EdEra, Є-мова, «Дія. Цифрова освіта» та ін. Таким чином у сучасних умовах публічний

¹² Career.gov.ua. URL: <https://rdo.in.ua/careergovua>.

¹³ Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. *Відомості Верховної Ради*. 2016. № 4. Ст. 43.

¹⁴ Про дипломатичну службу : Закон України від 07.06.2018 р. № 2449-VIII. *Відомості Верховної Ради*. 2018. № 26. Ст. 219.

¹⁵ Про державну кримінально-виконавчу службу України : Закон України 23.06.2005 р. № 2713-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2005. № 30. Ст. 409.

службовець має значно більший вибір способів навчання, з зарахуванням вільного часу та власних уподобань.

Додатково зазначимо, що серед здобутків останніх років варто відзначити:

– посилення можливостей міністерств щодо формування політики. Включення директоратів до структури міністерств дало очікувані результати: молоді люди та люди «з-поза системи» почали працювати в уряді над успішним впровадженням реформ. Хоча деякі деталі довгострокової реформи ще потребують розгляду, проміжні досягнення є дуже суттєвими. Серед них – введення ринкових зарплат, ліквідація корупційної складової у процесі прийому на роботу, покращення навчальних програм для держслужбовців, створення системи чітких індикаторів якості роботи та реформування образу держслужбовця в українському суспільстві¹⁶;

– докорінна зміна процедури проведення конкурсу. Модифіковано процедури найму, до правил внесені необхідні правки. Уряд запустив кадровий портал для рекламування вакансій та пошуку нових держслужбовців. Впровадження прозорого найму вищих державних службовців (категорія А) було справді революційною зміною. Уряд прийняв нові положення про Комісію вищої державної служби. Комісія почала працювати вже у 2016 році. Згідно оприлюднених статистичних даних, лише протягом перших трьох років роботи з 2016–2018 рр. Комісія з питань вищого корпусу державної служби провела 229 конкурсів на посади категорії «А» на державній службі, включаючи державних секретарів міністерств, голів обласних та районних державних адміністрацій, керівників та заступників голів центральних органів виконавчої влади¹⁷;

– цифровізація/діджиталізація. Загальний курс держави на цифровізацію усіх сфер життя актуалізував питання, пов'язані з цифровізацією публічного управління. Електронне урядування – форма організації державного управління, яка сприяє підвищенню ефективності, відкритості й прозорості діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування з використанням інформаційно-телекомунікаційних технологій для формування нового типу держави, орієнтованої на задоволення потреб громадян¹⁸. У 2022 році Уряд вже залучив до 6 млн. українців до програми розвитку цифрових навичок. І це

¹⁶ Білоус А., Тишук Т. Реформа державної служби в Україні : Закономірності успіху в реформуванні установ. URL: <https://voxukraine.org>.

¹⁷ Скринька Пандори. Як реформували державну службу України? URL: <https://voxukraine.org/skrinka-pandori-yak-reformovali-derzhavnu-sluzhbu-ukrayini/>.

¹⁸ Концепція розвитку електронного урядування в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.09.2017 р. № 649-р. *Офіційний вісник України*. 2017. № 78.

здебільшого стосується громадян від 35 до 65 років, які проживають у регіонах. Уряд планує на найближчі три роки цифровізувати до 100 державних послуг. До того ж, варто зазначити, що цифровізація є одним із методів подолання корупції. Для цього до 2024 року в планах є забезпечення громадян можливістю 100 % державних послуг та сервісів отримувати онлайн. Уряд впевнений, що «цифровізація» стане засобом відновлення довіри до державних інституцій¹⁹.

Таким чином, підсумовуючи викладене, можемо зробити висновок, що сучасний стан публічної служби в Україні переживає новий, важливий етап свого розвитку, насичується принципово новими та проєвропейськими ідеями і формами роботи. Однак, очевидним є те, що особливості історичного становлення публічної служби в нашій державі ще деякий час будуть впливати на темпи розвитку, і це також необхідно врахувати при формуванні нових завдань, визначенні їх строків, з метою створення системи ефективного і сучасного державного управління.

2. Проблеми функціонування публічної служби в Україні

Формування конкурентоспроможної та сучасної системи публічної служби не можливо без вивчення системних проблем, які уповільнюють розвиток всього масиву органів публічної влади в державні. До системних проблем у сфері публічної служби можна віднести наступні:

- відсутність чіткого правового регулювання відносин у сфері державної служби;
- низька інституційна спроможність державної служби;
- низька ефективність управління персоналом у системі державної служби²⁰.

Зазначимо, що наведені проблеми тісно взаємопов'язані між собою, і починати реформи з однієї із них теоретично можливо, але ефективніше, на наше переконання, це буде робити у комплексі. Якщо ж говорити про відсутність чіткого правового регулювання відносин у сфері державної служби, варто зазначити, що такому стану речей є супутнім наявність нечіткого розмежування політичних та адміністративних функцій, невизначеність меж сфери регулювання законодавства про державну службу та ключових функцій державних службовців, а також відсутнє чітке законодавче регулювання адміністративних процедур. Одним із комплексних проблемних питань, на наш погляд, є

¹⁹ Денис Шмигаль: Цифровізація державних послуг набагато полегшить життя, особливо, під час карантину. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news>

²⁰ Гончарук Н. Т. Розвиток публічної служби України в умовах її реформування та модернізації / Н. Т. Гончарук. *Теорія та практика публічної служби* : матеріали наук.-практ. конф. 21 груд. 2018 р. ; за заг. ред. С. М. Серьогіна. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2018. С. 9–13.

відсутність систематизації законодавства про публічну службу, її розгалуженість та низька якість. Велика кількість актів законодавства, швидка їх зміна, нашарування функцій одних органів публічної влади на інші або взагалі створення «білих плям» в деяких питаннях (наприклад, відсутність повноцінного нормативно-правового акту з питань діяльності дисциплінарних комісії на державній службі²¹) мають неабиякий вплив на повсякденну діяльність публічних службовців. У своїх роботах Ю. Кунев зазначає, що перш ніж проєктувати зміни, потрібно чітко уявити, чого саме ми хочемо від законодавства про публічну (державну) службу. Ми хочемо, як зазначає науковець, ефективної діяльності органів публічної влади на всіх рівнях: законо- і нормотворчості, публічно-адміністративної діяльності²².

З метою розвитку публічної служби в Україні безперечно здійснюються певні кроки, свідченням цього є прийняття низки нормативно-правових актів, головною метою яких є реформування державного управління. Так, у якості прикладу можна зазначити Стратегію реформування державного управління України на 2022–2025 роки, схвалену розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. Як зазначається в нормативно-правовому акті для підвищення престижу держави та її конкурентоспроможності передбачається продовжити впровадження інтегрованої інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах (HRMIS), яка дасть змогу проводити оперативний прозорий моніторинг чисельності працівників органів державної влади і фонду оплати праці та в подальшому замінити подібні інформаційні системи в таких органах. Дослідну експлуатацію зазначеної системи розпочато у 19 центральних органах виконавчої влади, до неї внесено інформацію щодо понад 20 тис. працівників, але її подальше впровадження потребує прискорення²³. Однак, ці та інші питання наразі потребують вирішення і постійного контролю з боку органів публічної влади.

Розвиток публічної служби неможливий без якісної та професійної структури, саме тому низька інституційна спроможність державної служби, яка проявляється через такі фактори як невідповідність структур органів державної влади покладеним на них функціям, відсутність

²¹ Портал управління знаннями. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua>.

²² Кунев Ю. Публічна служба в Україні: проблематизація основ діяльності / Ю. Кунев. *Публічна служба і адміністративне судочинство: здобутки і виклики* : зб. матеріалів І Міжнародної наук.-практ. конференції (м. Київ, 5–6 липня 2018 р.). Київ : ВД «Дакор», 2018. 494 с. С. 216–217.

²³ Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 лип. 2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>

чітких внутрішніх стандартів та процедур роботи, брак знань та вмінь з аналізу державної політики, стратегічного планування та управління змінами, відсутність системи безперервного навчання значно зменшую очікувані темпи розвитку та обраних реформ.

З цього приводу абсолютно правильно пише у своєму дисертаційному дослідженні на тему «Державна служба в Україні: проблеми становлення, розвитку та функціонування» Ю. П. Битяк, звертаючи увагу на те, що практика державотворення та становлення державного апарату в Україні показує, що структурні перетворення в системі державних органів здійснюються, як правило, з центру, однак реформування, зміна системи, структури і компетенції центральних органів виконавчої влади залежать і від діяльності місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, роботі яких повинні бути притаманні оперативність, компетентність, активність у вирішенні загальнодержавних і регіональних (місцевих) проблем²⁴.

Наступна системна проблема, яка потребує уваги – низька ефективність управління персоналом у системі державної служби. Фактично сьогодні це явище уособлює в собі цілий масив суттєвих проблем та недоліків у діяльності органів публічної влади, зокрема це слабка спроможність персоналу ефективно працювати, приймати оптимальні управлінські рішення, реалізовувати структурні реформи; недостатня якість та доступність адміністративних послуг; низький рівень оплати праці публічних службовців, неprestижність публічної служби, висока плинність персоналу і його перехід на роботу в приватний сектор; неефективність класифікації посад; відсутність прозорого механізму прийняття та просування на державній службі; відсутність реальної оцінки діяльності державних службовців та визначення професійних компетентностей; низька ефективність механізму запобігання проявам корупції; низький рівень впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами та ін.)²⁵.

Публічна служба сьогодні залишається недостатньо ефективною та авторитетною, заполітизованою, схильною до корупції, не відповідає принципам і стандартам демократичного врядування. Постійної уваги потребують проблеми, які існують у цій сфері, зокрема мова йде про частину персоналу у сфері публічної служби, яка виявилась неспроможною ефективно працювати, приймати оптимальні й своєчасні управлінські рішення, забезпечувати та контролювати реалізацію

²⁴ Мельник Р. С. Концепція людиноцентризму у сучасній доктрині адміністративного права / Р. Мельник. *Право України*. 2015. № 10. С. 157–165.

²⁵ Білоус А., Тишук Т. Реформа державної служби в Україні : Закономірності успіху в реформуванні установ. URL: <https://voxukraine.org>.

прийнятих планів і програм. Покладені на персонал публічної служби нові функції, обумовлені кардинальними змінами в політичній та економічній сферах, здійснюються досить часто, як і раніше, а недостатня якість та доступність публічних послуг фізичним та юридичним особам посилює негативне сприйняття всієї системи публічної служби. Спостерігається висока плинність персоналу публічної служби і його перехід на роботу із органів державної влади та органів місцевого самоврядування в приватний сектор²⁶.

Однак це не єдине, з чим ще необхідно працювати на публічній службі. Існує також проблема формування корпоративної культури та мотивації на публічній службі. Вважаємо, що на теперішній час такі питання практично не порушуються та не обговорюються усередині колективів. Як правило, корпоративна культура представлена у невеликих колективах лише корпоративними святами. Проте досвід іноземних корпорацій свідчить про важливість та перспективність цих напрямів, що позитивно впливає на формування внутрішнього середовища у колективі та підвищення самооцінки працівника, а відтак і результатів його роботи. Як цілком слушно зазначають С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова формування корпоративної культури є однією з головних задач керівників. Формування у державному органі (органі публічної влади) корпоративної культури переважно пов'язане із специфікою службової діяльності його працівників, сферою, в якій функціонує орган, соціальними, політичними та економічними чинниками державного управління²⁷.

Інша прогалина у належному функціонуванні сучасної публічної служби це – відсутність мотивації, як одного із важливих елементів проходження служби на публічних посадах. На наше переконання, мотивація має бути представлена в органах публічної влади не лише такими традиційними заходами, як заохочення та премії до державних свят, а набагато ширшим колом її видів. Проблематика мотивації державних службовців до праці розглядається в публікаціях Н. Артеменко, В. Бондаря, О. Крушельницької та ін. Як зазначають у своїх роботах науковці, надзвичайно важливим є психологічний фактор, зокрема сприйняття державними службовцями своєї професії та

²⁶ Публічна служба : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Н. А. Липовська, Є. І. Бородін та ін. ; за заг. ред С. М. Серьогіна. Дніпро : ГРАНІ, 2018. 384 с. С. 292.

²⁷ Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с. С. 154, 158.

перспектив кадрового зростання і пенсійного забезпечення²⁸. Варто наголосити, що це твердження цілком може бути застосоване до всіх осіб, які працюють на публічних посадах сьогодні в нашій державі. На жаль, в Україні сформоване стійке негативне ставлення значної частини населення до влади, державної служби та державних службовців.

Яскравим прикладом проблем з мотивацією може стати дослідження, розміщене на офіційному веб-сайті Чернівецького регіонального центру перепідготовки та підвищення кваліфікації, в якому зазначено, що за результатами анкетування персоналу місцевих державних адміністрацій 62,3 % опитаних свою діяльність консолідують з бажанням принести користь суспільству і людям, 48,4 % бажають реалізувати себе в системі державного управління, для 33,2 % основним мотивом є перспектива професійного росту і службової кар'єри. Частина працівників органів місцевої влади визначили для себе такі мотиви, як престиж статусу державного службовця – 27,4 %, стабільність свого соціального положення – 25,9 % та відчуття влади і поваги до себе зі сторони інших людей – 20,8 %. Найменше, що заохочує до діяльності в системі державної служби – це заробітна плата (12,3 %) та ще 10 % вказали, що вступили на державну службу тому, що не було іншого вибору²⁹.

З урахуванням викладеного, зазначимо, що ситуація складається не проста і потрібно рішуче визначати шляхи для подолання проблемних питань функціонування публічної служби в Україні. Ми вважаємо, що одним з першочергових заходів має стати продовження розпочатого реформування публічної служби та її модернізація. Значну увагу варто приділяти таким напрямкам як формування ефективної державної кадрової політики та реформування міністерств та інших центральних органів виконавчої влади, які зможуть ефективно виконувати завдання і функції, що покладені на них державою. Реалізація таких важливих кроків безперечно сприятиме втіленню на загальнодержавному рівні планів України щодо інтеграції у європейський простір та дозволить сформувати принципово новий «масив» публічних службовців, налаштованих в першу чергу на результативну та ефективну діяльність на займаних посадах.

²⁸ Лажиха М. Проблеми мотивації державних службовців до підвищення рівня їх професійної компетентності / М. Лажиха. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2015. Вип. 1(24). С. 196–207.

²⁹ Ярмистий М. В. Мотиваційні аспекти діяльності державних службовців. URL: <http://www.cppk.cv.ua/124.php>.

3. Стратегічні засади розвитку публічної служби в Україні

Стратегічні засади розвитку публічної служби в Україні були викладені в Стратегії реформування державного управління України на період до 2021 року, схваленій розпорядженням Кабінету Міністрів України «Деякі питання реформування державного управління України» від 24 червня 2016 р. № 474-р³⁰ та знайшли своє продовження у Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки, схваленій розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р³¹, Стратегії людського розвитку, затвердженій Указом Президента України від 2 червня 2021 р. № 225/2021³², Концепції запровадження посад фахівців з питань реформ³³, Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах³⁴, Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад³⁵, Концепції оптимізації системи центральних органів виконавчої влади³⁶, Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної влади в Україні³⁷,

³⁰ Деякі питання реформування державного управління України : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.06.2016 р. № 474-р. *Офіційний вісник України*. 2016. № 55. С. 36.

³¹ Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 р. № 831-р. *Офіційний вісник України*. 2021. № 61. С. 17.

³² Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року «Про Стратегію людського розвитку» : Указ Президента України від 02.06.2021 р. № 225/2021. *Офіційний вісник України*. 2021. № 45. С. 14.

³³ Про схвалення Концепції запровадження посад фахівців з питань реформ : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 11.11.2016 р. № 905-р. *Офіційний вісник України*. 2016. № 99. С. 253.

³⁴ Про схвалення Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.12.2017 р. № 844-р. *Офіційний вісник України*. 2017. № 98. С. 117.

³⁵ Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.12.2017 р. № 974-р. *Офіційний вісник України*. 2018. № 3. С. 78.

³⁶ Про схвалення Концепції оптимізації системи центральних органів виконавчої влади : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27.12.2017 р. № 1013-р. *Офіційний вісник України*. 2018. № 9. С. 64.

³⁷ Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 р. № 333-р. *Офіційний вісник України*. 2014. № 30. С. 18.

Концепції реформування системи оплати праці державних службовців та низці інших документів³⁸.

В цих документах визначені стратегічні завдання щодо: реформування державного управління й її ключового елементу – публічної служби; формування й реалізації ефективної державної політики щодо людського розвитку; реформування міністерств та інших центральних органів виконавчої влади для забезпечення виконання такими органами всіх необхідних функцій, підзвітності, підконтрольності та максимальної ефективності і результативності їх діяльності; створення необхідних умов для підготовки та реалізації національних реформ шляхом оновлення і посилення кадрового потенціалу через залучення на державну службу кваліфікованих і компетентних фахівців – фахівців з питань реформ; впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами для створення умов відкритого, прозорого та ефективного державного управління із застосуванням новітніх інформаційно-комунікаційних технологій; формування сучасної ефективної системи професійного навчання державних службовців, забезпечення підвищення рівня їх професійної компетентності; реформування системи оплати праці публічних службовців; підвищення рівня авторитету та престижності публічної служби.

Метою Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки (далі – Стратегія) є побудова в Україні спроможної сервісної та цифрової держави, яка забезпечує захист інтересів громадян на основі європейських стандартів та досвіду. Очікуваними результатами проведення реформи державного управління до 2025 р. є:

- забезпечення надання послуг високої якості та формування зручної адміністративної процедури для громадян і бізнесу;
- формування системи професійної та політично нейтральної публічної служби, орієнтованої на захист інтересів громадян;
- розбудова ефективних і підзвітних громадянам державних інституцій, які формують державну політику та успішно її реалізують для сталого розвитку держави³⁹.

Питання публічної служби та управління персоналом в даній Стратегії виокремлені в окремий напрям. Метою цього напрямку Стратегії є продовження розбудови професійної, добросовісної, політично нейтральної державної служби та служби в органах місцевого

³⁸ Про схвалення Концепції реформування системи оплати праці державних службовців та затвердження плану заходів з її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27.05.2020 р. № 622-р. *Урядовий кур'єр*. 2020. № 120.

³⁹ Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 р. № 831-р. *Офіційний вісник України*. 2021. № 61. С. 17.

самоврядування, діяльність якої спрямована на захист інтересів громадян. Під час обговорення Стратегії реформування державного управління України на період до 2025 року на робочій нараді Державних секретарів Голова Національного агентства України з питань державної служби (далі – НАДС) Н.Алюшина зазначила, що найбільш пріоритетними напрямками діяльності НАДС, передбаченими реформою державного управління в частині публічної служби є:

- класифікація посад державної служби. НАДС координуватиме проведення класифікації у всіх державних органах. Агентством розроблено каталог типових посад та методологію проведення класифікації. Наразі класифікація триває у всіх державних органах – учасниках пілотного проекту;

- забезпечення прозорої та конкурентної системи оплати праці для державних службовців. НАДС планує провести дослідження щодо співвідношення заробітної плати на типових посадах державної служби з приватним сектором України з метою визначення конкурентоспроможного рівня оплати праці. Ці дані ляжуть в основу формування нової системи оплати праці на державній службі;

- чесний прозорий відбір на посади державної служби. Наразі НАДС працює над новим порядком проведення конкурсів;

- впровадження HRMIS на державній службі. Сьогодні уже близько 20 тисяч державних службовців мають можливість працювати в Системі. Однак робота триває, впродовж наступних років планується довести цей показник у 2025 р. до 80 %;

- створення Вищої школи публічного управління. НАДС розробляється концепція створення Школи для якісної підготовки управлінських кадрів для державної служби, яка базуватиметься на кращих європейських практиках.

Варто зазначити, що в новій Стратегії знайшли відображення і добре знайомі напрямки та питання, над якими не один рік вже працюють і практики, і науковці, тому звертаючи на них увагу, підкреслимо, що зміни відбуваються, вони дозволяють втілюватись у життя ідеям, які ми запозичуємо також із європейського правового простору і це, безперечно, є позитивом.

Відповідно до розділу III Стратегії, в частині «Професійна публічна служба та управління персоналом» зазначено, що важливим є продовження розбудови професійної, доброчесної, політично нейтральної державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, діяльність якої спрямована на захист інтересів громадян. Зроблено акцент на тому, що Закон України «Про державну службу» відповідає Європейським принципам та спрямований на вирішення основних

питань державної служби. Разом із тим, окремі положення зазначеного Закону потребують суттєвого удосконалення, а для його ефективної реалізації необхідні консолідовані зусилля усіх органів державної влади, спрямовані насамперед на підвищення рівня довіри громадян до державної служби.

Для реалізації завдань Стратегії затверджено відповідний План заходів з реалізації Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки (далі – План)⁴⁰, розгляд якого дає змогу зробити наступні висновки:

1) загалом План має 44 пункти, що свідчить, на наш погляд, про його достатню деталізованість, однак варто звернути увагу, що перелік заходів цього плану розроблено із значним навантаженням лише на 2022 р., оскільки питома кількість таких заходів – 36 % віднесені саме до цього часового періоду і лише 6 % заходів припадає на 2025 рік;

2) розглядаючи детально План, можна звернути увагу на наявність такого строку виконання, як «до прийняття закону» (зустрічається у 5 пунктах), що відповідно становить 11 % запланованих заходів та дозволяє фактично «заморозити» цю частину виконання Плану, адже немає закону – немає і відповідальності за невиконання Плану;

3) стосовно фінансування Плану, звернемо увагу на наступне: 52 % заходів передбачається виконати за кошти державного бюджету, відповідно 48 % заходів – за кошти державного бюджету та кошти міжнародної технічної допомоги, наприклад, такі заходи, як проведення Всеукраїнської інформаційної кампанії щодо популяризації державної служби та впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах (HRMIS) очевидно буде здійснено за допомогою інших держав.

Слід зазначити, що питання унормування оплати праці державних службовців піднімалось досить активно у 2015 р., після прийняття нового Закону України «Про державну службу». Однак, лише у листопаді 2022 року до Верховної Ради подано проєкт Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про державну службу» щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад». Цим документом планується запровадити уніфіковані підходи до визначення структури та рівня оплати праці державних службовців. Наразі законопроект пройшов процедуру

⁴⁰ План заходів з реалізації Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 р. № 831-р. *Офіційний вісник України*. 2021. № 61. С. 17.

погодження із заінтересованими державними органами та соціальними партнерами⁴¹.

Питання підвищення кваліфікації останні кілька років дійсно вийшли на передові позиції, однак окрім великої кількості освітніх платформ та курсів, які на них пропонуються, маємо низку проблем із технічними питаннями, такими як набрання кредитів ЄКТС (Європейська кредитно трансферна-накопичувальна система), оскільки і запроваджений раніше карантин, і повномасштабне вторгнення росії до України і технічна неспроможність надавати таку кількість послуг у цій галузі призводить до появи штучного попиту серед публічних службовців у підвищенні кваліфікації;

4) розроблення концепції утворення вищої школи публічного управління – можна позначити як один із найбільш цікавих заходів, оскільки саме у 2021 р. в державі відбулись суттєві зміни, які саме і торкнулись питань функціонування школи публічного управління – йдеться про розпорядження Кабінету Міністрів України «Деякі питання реорганізації закладів освіти» від 24 лютого 2021 р. № 147-р, яким відповідно до пропозиції Міністерства освіти і науки реорганізовано шляхом приєднання Національну академію державного управління при Президентові України та Дніпропетровський, Львівський, Одеський, Харківський регіональні інститути державного управління⁴².

Враховуючи наведене, варто зауважити, що кардинально нових шляхів розвитку у Стратегії не запропоновано. Це свідчить про те, що на загальнодержавному рівні все ж таки визнається неефективність роботи системи публічного управління, відповідно проведені раніше реформи не призвели до бажаних результатів, а отже, державні кошти та кошти іноземних партнерів, виділені на їх проведення, було витрачено не досить ефективно. Така ситуація зумовлює необхідність забезпечити подальший розвиток публічної служби відповідно до європейських стандартів та принципів демократичного врядування.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження сучасного стану, проблемних питань та тенденцій розвитку публічної служби в Україні дозволяє сформулювати такі висновки й пропозиції:

⁴¹ Проект Закону про внесення змін до Закону України «Про державну службу» щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад. URL: <https://www.kmu.gov.ua/bills/proekt-zakonu-pro-vnesennya-zmin-do-zakonu-ukraini-pro-derzhavnu-sluzhbu-shchodo-vprovadzhennya-edinikh-pidkhodiv-v-oplati-pratsi-derzhavnikh-sluzhbovtiv-na-osnovi-klasifikatsii-posad>

⁴² Деякі питання реорганізації закладів освіти : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.02.2021 р. № 147-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua>.

Аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку публічної служби в Україні дозволив виявити наявні в цій сфері проблеми та засвідчив, що на сьогодні розвиток публічної служби характеризується тим, що в Україні сформовано більшість інститутів публічної влади, в т. ч. органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування, запроваджено державну службу та службу в органах місцевого самоврядування, створено нову правову базу, що регламентує публічне управління. Встановлено, що сучасний стан публічної служби в Україні переживає новий, важливий етап свого розвитку, насичується принципово новими та проєвропейськими ідеями і формами роботи.

До системних проблем у сфері публічної служби можна віднести відсутність чіткого правового регулювання відносин у сфері державної служби; низьку інституційну спроможність державної служби та низьку ефективність управління персоналом у системі державної служби. Встановлено, що не зважаючи на здобутки та зміни, публічна служба залишається недостатньо ефективною та авторитетною, заполітизованою, схильною до корупції, не відповідає принципам і європейським стандартам демократичного врядування.

Зроблено висновок, що одним з першочергових заходів має стати продовження розпочатого реформування публічної служби та її модернізація. Значну увагу варто приділяти таким напрямкам, як формування та реалізація ефективної державної кадрової політики та кадрової політики в органах місцевого самоврядування, реформування системи центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, підвищення результативності діяльності цих органів щодо виконання покладених на них завдань і функцій та якості надання публічних послуг.

На підставі аналізу сучасного стану та тенденцій розвитку публічної служби в Україні, основних напрямів реформування публічної служби та управління персоналом, передбачених Стратегією реформування державного управління України на 2022–2025 роки, серед пріоритетних напрямів розвитку публічної служби в Україні можна визначити необхідність розроблення проекту Закону України «Про публічну службу»; здійснення реформування системи оплати праці, зокрема зіставлення заробітної плати на типових посадах державної служби із заробітною платою на посадах аналогічного рівня складності та відповідальності у приватному секторі України з метою визначення конкурентоспроможного рівня оплати праці; впровадження інтегрованої інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах (HRMIS); запровадження відкритої, прозорої системи розміщення державного замовлення на підготовку і підвищення кваліфікації

державних службовців з використанням функціональних можливостей веб-порталу управління знаннями у сфері професійного навчання; розроблення концепції розвитку культури на публічній службі та підвищення її іміджу і престижу. Реалізація на практиці запропонованих рекомендацій безперечно сприятиме подальшій розбудові професійної, добросовісної та спрямованої на захист інтересів громадян публічної служби в Україні.

АНОТАЦІЯ

В статті розглянуто сучасний стан, проблемні аспекти та виділені тенденції розвитку публічної служби як інституту Особливої частини службового права України. Приділення уваги цьому питанню є необхідним, оскільки діяльність суб'єктів публічного адміністрування прямо впливає на формування публічного адміністрування. Така діяльність фактично створює базис для розвитку публічної служби як такої, і відповідно, має бути належним чином організована та відповідати вимогам сучасного світу. Проведене дослідження дозволило виділити проблемні питання у сфері публічної служби. Зазначено, що не зважаючи на сформованість більшості інститутів публічної влади все ще залишається низка питань щодо нормативно-правового регулювання діяльності суб'єктів публічної адміністрації, а також дається ознаки низька інституційна спроможність державної служби. Потребує додаткової уваги питання оплати праці державних службовців, оскільки проголошені зміни у цьому напрямку фактично залишаються декларативними. Серед тенденцій розвитку, окрім вже достатньо традиційних, виділено напрямки підвищення кваліфікації та формування корпоративної культури у публічного службовця, що у подальшому призведе до підвищення професіоналізму та покращення іміджу публічної служби.

Література

1. Білоус А., Тишук Т. Реформа державної служби в Україні: закономірності успіху в реформуванні установ. – URL: <https://voxukraine.org>.

2. Гончарук Н. Т. Розвиток публічної служби України в умовах її реформування та модернізації / Н. Т. Гончарук. *Теорія та практика публічної служби* : матеріали наук.-практ. конф. 21 груд. 2018 р. ; за заг. ред. С. М. Серьогіна. Д : ДРІДУ НАДУ, 2018. С. 9–13.

3. Денис Шмигаль: Цифровізація державних послуг набагато полегшить життя, особливо, під час карантину. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news>

4. Деякі питання реорганізації закладів освіти : розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.02.2021 р. № 147-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua>.

5. Деякі питання реформування державного управління України : розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.06.2016 р. № 474-р. Офіційний вісник України. 2016. № 55. С. 36.

6. Звіт про виконання у 2021 році Стратегії реформування державного управління України. URL: https://api.par.in.ua/uploads/progress_report/file_uk/27/PAR_Annual_Report_2021_ukr.pdf

7. Кодекс адміністративного судочинства України від 06.07.2005 р. № 2747-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2005. № 35–36, № 37. Ст. 446.

8. Концепція розвитку електронного урядування в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.09.2017 р. № 649-р. *Офіційний вісник України*. 2017. № 78.

9. Кунев Ю. Публічна служба в Україні: проблематизація основ діяльності / Ю Кунев. *Публічна служба і адміністративне судочинство: здобутки і виклики* : зб. матеріалів I Міжнародної наук.-практ. конференції (м. Київ, 5–6 липня 2018 р.). Київ : ВД «Дакор», 2018. 494 с. С. 216–217.

10. Лажиха М. Проблеми мотивації державних службовців до підвищення рівня їх професійної компетентності / М. Лажиха. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2015. Вип. 1(24). С. 196–207.

11. Лесюк В. В. Реформування державної служби в Україні: перспективи та виклики (на основі досвіду держав ЄС) / В. В. Лесюк. *Актуальні питання реалізації нового Закону України «Про державну службу»* : тези Всеукраїнського форуму вчених-адміністративістів (м. Запоріжжя, 21 квітня 2016 р.) ; за заг. ред. Т. О. Коломоєць. Запоріжжя : ЗНУ, 2016. 248 с. С. 23.

12. Мельник Р. С. Концепція людиноцентризму у сучасній доктрині адміністративного права / Р. Мельник. *Право України*. 2015. № 10. С. 157–165.

13. Моніторинг реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади (станом на 10.01.2022). URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/800/10.01.2022.pdf>

14. Національне агентство України з питань державної служби. *Статистичні дані про склад державних службовців*. URL: <https://nads.gov.ua/news/statystychni-dani-pro-sklad-derzhavnykh-sluzhbovtsiv-u-period-voiennoho-stanu>

15. Перелік міжнародних двосторонніх та багатосторонніх документів НАДС. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST>

16. План заходів з реалізації Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 р. № 831-р. *Офіційний вісник України*. 2021. № 61. С. 17.

17. Портал управління знаннями. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua>.

18. Про державну кримінально-виконавчу службу України : Закон України 23.06.2005 р. № 2713-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2005. № 30. Ст. 409.

19. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. *Відомості Верховної Ради*. 2016. № 4. Ст. 43.

20. Про державну службу : Закон України від 16.12.1993 р. № 3723-XII. *Відомості Верховної Ради України*. 1993. № 52. Ст. 490.

21. Про дипломатичну службу : Закон України від 07.06.2018 р. № 2449-VIII. *Відомості Верховної Ради*. 2018. № 26. Ст. 219.

22. Про міліцію : Закон України від 20.12.1990 р. № 565-XII. *Відомості Верховної Ради УРСР*. 1991. № 4.

23. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року «Про Стратегію людського розвитку» : указ Президента України від 02.06.2021 р. № 225/2021. *Офіційний вісник України*. 2021. № 45. С. 14.

24. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 07.06.2001 р. *Офіційний вісник України*. 2001. № 26. Ст. 1151.

25. Про схвалення Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації : розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.12.2017 р. № 844-р. *Офіційний вісник України*. 2017. № 98. С. 117.

26. Про схвалення Концепції запровадження посад фахівців з питань реформ : розпорядження Кабінету Міністрів України від 11.11.2016 р. № 905-р. *Офіційний вісник України*. 2016. № 99. С. 253.

27. Про схвалення Концепції оптимізації системи центральних органів виконавчої влади : розпорядження Кабінету Міністрів України від 27.12.2017 р. № 1013-р. *Офіційний вісник України*. 2018. № 9. С. 64.

28. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 р. № 333-р. *Офіційний вісник України*. 2014. № 30.

29. Про схвалення Концепції реформування системи оплати праці державних службовців та затвердження плану заходів з її реалізації : розпорядження Кабінету Міністрів України від 27.05.2020 р. № 622-р. *Урядовий кур'єр*. 2020. № 120.

30. Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.12.2017 р. № 974-р. *Офіційний вісник України*. 2018. № 3. С. 78.

31. Проект Закону про внесення змін до Закону України «Про державну службу» щодо впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад <https://www.kmu.gov.ua/bills/proekt-zakonu-pro-vnesennya-zmin-do-zakonu-ukraini-pro-derzhavnu-sluzhbu-shchodo-vprovadzhennya-edinikh-pidkhodiv-v-oplati-pratsi-derzhavnikh-sluzhbovtsiv-na-osnovi-klasifikatsii-posad>

32. Публічна служба : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Н. А. Липовська, Є. І. Бородин та ін. ; за заг. ред С. М. Серьогіна. Дніпро : ГРАНІ, 2018. 384 с. С. 292.

33. Career.gov.ua. URL: <https://rdo.in.ua/careergovua>.

34. Скринька Пандори. Як реформували державну службу України? URL: <https://voxukraine.org/skrinka-pandori-yak-reformovali-derzhavnu-sluzhbu-ukrayini/>.

35. Стратегія РДУ 2025: ключові напрями діяльності НАДС. URL: <https://nads.gov.ua/news/strategiya-rdu-2025-klyuchovi-napryami-diyalnosti-nads>.

36. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 р. № 831-р. *Офіційний вісник України*. 2021. № 61. С. 17.

37. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородин, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с. С. 154, 158.

38. Центральні та місцеві органи виконавчої влади. URL: <http://ukc.gov.ua/kontakts-ovv/>.

39. Яримистий М. В. Мотиваційні аспекти діяльності державних службовців. URL: <http://www.cppk.cv.ua/124.php>.

Information about the authors:

Anishchenko Tetiana,

PhD in Law,

Deputy Head of the South-Eastern Interregional Department of the Ministry of Justice in Zaporizhzhia region

164, Soborni ave., Zaporizhzhia, 69000, Ukraine