



## АНОТАЦІЯ

*Маврін В. С.* Механізми підвищення престижу державної служби в Україні.  
– Кваліфікаційна магістерська робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна магістерська робота на здобуття ступеня вищої освіти другого (магістерського) рівня галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування», спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». – Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Київ, 2024.

Проаналізовано стан дослідження феномену «престиж державної служби» в науковому дискурсі та розвинено понятійно-категорійний апарат у цій сфері. Визначено склад й особливості престижу державної служби з позиції його формування. Уніфіковано механізми підвищення престижу державної служби. Охарактеризовано сучасний стан і проблеми функціонування державної служби в Україні та обґрунтовано об'єктивну необхідність її модернізації. Проведено діагностику основних механізмів, що формують престиж вітчизняної державної служби в Україні. Розроблено практичні рекомендації щодо впровадження механізмів підвищення престижу державної служби в Україні з урахуванням прогресивного міжнародного досвіду у цій сфері.

*Ключові слова:* державна служба, державне управління, державний службовець, компетентісний підхід, механізми підвищення престижу державної служби, мотивація, організаційна культура, престиж, престиж державної служби, професійний розвиток, професіоналізація державної служби.

## ANNOTATION

V.S. *Mavrin*. Mechanisms of increasing the prestige of the civil service in Ukraine. – Qualifying scientific work as a manuscript.

Qualifying scientific work for obtaining an educational degree at the second level of higher education (Master's degree), field of study: 28 «Public Management and Administration», specialty: 281 «Public Management and Administration». – Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine, 2024.

The state of research into the phenomenon of «public service prestige» in scientific discourse is analyzed and a conceptual and categorical apparatus in this field is developed. The composition and features of the prestige of the civil service from the point of view of its formation are determined. The mechanisms for increasing the prestige of the civil service have been unified. The current state and problems of the functioning of the civil service in Ukraine are characterized and the objective necessity of its modernization is substantiated. Diagnostics of the main mechanisms that form the prestige of the national civil service in Ukraine (namely, personnel, motivational, informational and communicative, organizational and legal) have been carried out. Practical recommendations have been developed for the implementation of mechanisms for increasing the prestige of the civil service in Ukraine, taking into account the progressive international experience in this field.

*Key words:* public service, public administration, public servant, competent approach, mechanisms for increasing the prestige of the public service, motivation, organizational culture, prestige, prestige of the public service, professional development, professionalization of the public service.

## ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ І СКОРОЧЕНЬ.....	5
ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПРЕСТИЖУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ.....	9
1.1. Понятійно-категорійний апарат дослідження в науковому дискурсі.....	9
1.2. Склад та особливості престижу державної служби з позиції його формування.....	15
1.3. Теоретичні аспекти державної політики щодо механізмів, що формують престиж державної служби.....	20
Висновки до розділу 1.....	24
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА МЕХАНІЗМІВ ФОРМУВАННЯ ПРЕСТИЖУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ.....	26
2.1. Сучасний стан та проблеми функціонування державної служби в Україні.....	26
2.2. Характеристика механізмів, що формують престиж вітчизняної державної служби.....	31
2.3. Алгоритм побудови бренду державного органу.....	43
Висновки до розділу 2.....	48
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПІДВИЩЕННЯ ПРЕСТИЖУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ.....	50
3.1. Можливості імплементації в Україні прогресивного зарубіжного досвіду щодо підвищення престижу державної служби.....	50
3.2. Заходи з популяризації державної служби серед молоді.....	58
3.3. Загальні пропозиції щодо покращення престижу державної служби в Україні.....	62
Висновки до розділу 3.....	68
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	83

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ:

АТО	– Антитерористична операція;
ВРУ	– Верховна рада України;
ЄС	– Європейський Союз;
ЗМІ	– засоби масової інформації;
КМУ	– Кабінет Міністрів України;
МОП	– Міжнародна організація праці;
НАДС	– Національне агентство України з питань державної служби;
НПА	– нормативно-правові акти;
МППДС	– механізми підвищення престижу державної служби;
ОБСЄ	– Організація з безпеки та співробітництва в Європі;
ОЕСР	– Організація економічного співробітництва і розвитку;
ЦОВВ	– Центральні органи виконавчої влади.

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* Державна служба є однією з ключових складових сучасного суспільства, що забезпечує ефективне функціонування держави та задоволення потреб громадян. В умовах глобалізації, швидких технологічних змін та постійних викликів, які ставляться перед державним апаратом, питання престижу державної служби набуває особливого значення.

Оновлення престижу державної служби є передумовою успішної європейської інтеграції та якісного та ефективного державного управління, яке відповідає вимогам сучасності та європейським стандартам і принципам доброго врядування. Ефективність реформування української державної служби має супроводжуватися створенням професійної, політично неупередженої, стабільної, високоефективної, авторитетної та престижної державної служби, здатної відповідати вимогам викликів сьогодення та надання якісних адміністративних послуг, що відповідають європейським стандартам.

Престиж державної служби визначається не лише статусом та матеріальними вигодами, але й рівнем довіри громадян до державних установ, які вони представляють. Якісна державна служба є запорукою стабільності, розвитку та довіри громадян до влади.

Питання престижу державної служби досліджували такі вітчизняні науковці як Падафет Ю.Г., Подольчак Н.Ю., Карковська В.Я., Васильченко К.С., Кринична І.П. Механізми підвищення престижу державної служби частково у своїх наукових працях досліджували такі вітчизняні вчені як Цалко Т.Р., Сивак Т.В., Авербух Г.М., Сухорукова А.Л., Белоусова Є.В., Гузар Л.Я., Недошитко А., Морська Н.

*Мета і завдання кваліфікаційної магістерської роботи.* Метою кваліфікаційної магістерської роботи є теоретико-методичне обґрунтування

механізмів підвищення престижу державної служби й розробка рекомендацій щодо їх практичного впровадження в Україні.

*Завданнями* кваліфікаційної магістерської роботи є:

- проаналізувати стан дослідження феномену “престиж державної служби” в науковому дискурсі та розвинути понятійно-категорійний апарат у цій сфері;
- визначити склад й особливості престижу державної служби з позиції його формування;
- уніфікувати механізми підвищення престижу державної служби;
- охарактеризувати сучасний стан і проблеми функціонування державної служби в Україні та обґрунтувати об’єктивну необхідність її модернізації;
- провести діагностику основних механізмів, що формують престиж вітчизняної державної служби;
- розробити практичні рекомендації щодо впровадження механізмів підвищення престижу державної служби в Україні з урахуванням прогресивного міжнародного досвіду у цій сфері.

*Об’єктом* дослідження є суспільні відносини, що виникають у процесі реалізації цілей, завдань і функцій держави.

*Предметом* дослідження є механізми підвищення престижу державної служби в Україні.

*Методи дослідження.* Методологічною основою кваліфікаційної роботи є сукупність загальнонаукових та спеціальних методів наукового дослідження. Зокрема в роботі використано такі методи: теоретичного узагальнення (для узагальнення теоретичних підходів до розуміння сутності та особливостей МППДС), діалектичний, аналізу та синтезу (у процесі визначення стану та проблем реалізації МППДС), типологізації, абстрагування, порівняльного аналізу та узагальнення даних (у контексті обґрунтування специфіки реалізації МППДС в умовах воєнного стану та за кордоном тощо) та ін.

*Наукова новизна одержаних результатів.* Наукові положення, які найбільшою мірою розкривають новизну дослідження, полягають у тому, що в процесі виконання дослідження: *удосконалено* теоретико-методичні основи формування престижу державної служби в контексті обґрунтування механізмів підвищення престижу державної служби; *набуло подальшого розвитку* обґрунтування перспективних напрямів упровадження механізмів підвищення престижу державної служби в Україні з урахуванням прогресивного міжнародного досвіду у цій сфері (у т.ч. й в умовах воєнного стану).

*Практичне значення отриманих результатів.* Сформульовані та уточнені в роботі теоретичні положення і практичні рекомендації щодо підвищення престижу державної служби в Україні доведені до рівня конкретних пропозицій, що можуть бути використані у процесі результативного й ефективного розвитку державної служби в умовах її модернізації.

*Структура та обсяг кваліфікаційної магістерської роботи.* Робота викладена на 82 сторінках загального тексту. Робота складається із переліку умовних скорочень, вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел із 73 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПРЕСТИЖУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

#### 1.1. Понятійно-категорійний апарат дослідження в науковому дискурсі

У наукових працях досить часто можна зустріти такі поняття як статус державної служби, імідж, бренд, повага і тому подібне. Досить часто ці поняття ототожнюють із поняттям престижу. Для того, щоб відрізнити ці категорії варто детально ознайомитися із поняттям престижу.

Понятійно-категорійний апарат дослідження престижу державної служби та механізмів її вдосконалення включає в себе ряд ключових термінів і концепцій, які використовуються для аналізу статусу та ефективності державної служби, а також для розроблення стратегій поліпшення її роботи.

Перш ніж перейти до аналізу престижу державної служби варто дати визначення самому поняттю престиж. Отже, престиж - це загальне визнання, повага та авторитет, які надаються особі, групі, організації чи професії у суспільстві. Це поняття відображає ступінь поваги, яку інші люди приділяють даній особі, групі або організації через їхні досягнення, компетентність, вплив або інші характеристики. Престиж може бути позитивним або негативним і може бути пов'язаний з різними сферами життя.

Так, престиж – це співвідносна оцінка соціальної значимості різних об'єктів, явищ, яка розділена членами даного суспільства на групи на базі прийнятої системи цінностей, а об'єктивним критерієм такої оцінки, в кінцевому результаті виступає здатність об'єкта задовольняти певну суспільну потребу. Так, Ч. Демке визначив престиж як міру соціального статусу, яка дистанціює один статус від

іншого і проявляється як фактор ієрархії будь якого суспільства (поряд з власністю і владою) [1].

Престиж державної служби - це визнання та повага, яку отримують державні службовці в суспільстві за їхню професійну компетентність, етичність, сумлінність у виконанні своїх обов'язків та відданість ідеалам служіння громадському інтересу. При цьому престиж державної служби визначається не лише рівнем оплати праці, але й загальним ставленням суспільства до державних службовців, їхнім авторитетом, рівнем довіри громадян та здатністю залучати кваліфіковані кадри. Високий престиж державної служби є важливим фактором для ефективного функціонування держави та реалізації її стратегічних цілей.

Престиж державної служби впливає на якість залучення ресурсів до державного управління, а державна служба розглядається як частина державного управління, пов'язана з реалізацією цілей, завдань і функцій держави.

Престижність державної служби визначається такими ознаками як професійна кваліфікація, ефективність, прозорість та відкритість, етичність, соціальне значення та інші. Кваліфіковані та компетентні працівники, які володіють необхідними знаннями та навичками для ефективного виконання своїх обов'язків підвищують престиж державної служби. Державна служба, яка забезпечує швидке та якісне вирішення питань громадян та ефективну реалізацію державної політики, набуває престижу. Крім того, система, що базується на принципах прозорості, відкритості та публічності, сприяє підвищенню довіри громадян до державної служби.

Престижність державної служби, як сфери професійної діяльності, можна пояснити тим, що державний службовець представляє державу чи її орган, наділяється державно-владними повноваженнями, а також у своїй службовій діяльності виконує основні функції держави [2]. Не менш важливим є питання додержання етичних принципів та високих стандартів професійної поведінки, що виявляються відсутністю корупції, конфлікту інтересів та інших порушень.

Наявність можливостей для професійного та кар'єрного зростання, система стимулювання та підвищення кваліфікації сприяють престижу державної служби. Державна служба, яка відповідає суспільним потребам та вирішує соціально-економічні проблеми, має високий престиж у суспільстві.

Загальні ознаки престижу державної служби відображено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

### Ознаки престижу державної служби\*

Ознака престижу державної служби	Опис
Високий рівень професійної компетентності	Державні службовці повинні мати високий рівень знань, навичок і досвіду, необхідних для виконання своїх обов'язків.
Чесність	Державні службовці повинні бути чесні та не мати корупційних зв'язків.
Ефективність та результативність	Державні органи та службовці повинні досягати позитивних результатів у виконанні своїх обов'язків та досяганні поставлених цілей.
Транспарентність та відкритість	Рішення та дії державних службовців є доступними та зрозумілими для громадськості, а процеси влади відкриті для громадського контролю.
Соціальний статус та визнання	Робота в державній службі вважається поважною та почесною, а службовці отримують визнання від громадськості та колег.
Активна участь у розвитку суспільства	Державні службовці приймають активну участь у розв'язанні суспільних проблем та сприяють соціальному, економічному та політичному розвитку країни.

\*Джерело: власна розробка автора

Ознаки, наведені в таблиці 1.1, разом сприяють формуванню і утриманню престижу державної служби, що є важливим для забезпечення ефективності та розвитку держави.

У сучасних трансформаційних процесах, які відбуваються в українському суспільстві, все більшого значення набуває інститут державної служби. Саме тому різноманітні аспекти її функціонування детально аналізують у своїх працях

вітчизняні фахівці, а саме досліджують її з точки зору людської гідності, аналізують підходи до влади з позицій професіоналізму. Водночас престиж державної служби та механізми підвищення престижу державної служби майже не досліджувалися. Окремі аспекти стосувалися формування позитивного іміджу влади, її авторитету, що, у свою чергу, вимагають підвищення рівня довіри суспільства до влади.

Шаповалова К.Г. у своїй праці [2] зазначає, що престиж державної служби характеризується наявністю у державних службовців спеціальних гарантій соціального захисту, закріплених у ЗУ «Про державну службу».

Протягом усього розвитку суспільства поняття державної служби традиційно розглядалося як особливий вид публічної діяльності, що здійснюється на професійній основі працівниками державних органів з метою виконання функцій і завдань. Державні службовці відрізнялися від інших громадян своїм авторитетом і тому завжди користувалися повагою. Про це свідчить реформа державного управління, яка є однією з пріоритетних реформ програми сталого розвитку «Україна 2020» щодо побудови прозорої системи державного управління. Професіоналізм інституту державної служби, забезпечення його ефективності, модернізація державної служби та управління людськими ресурсами є одним із ключових напрямів забезпечення престижу державної служби.

Важливе практичне значення має питання підвищення престижу державної служби. Залучити високого професіонала неможливо на державну службу без забезпечення високого престижу цього виду діяльності. А без професіоналів високого рівня, у свою чергу, не можна говорити про ефективне державне управління.

Державна служба в Україні відіграє ключову роль у забезпеченні функціонування держави та реалізації стратегічних цілей суспільства. Основна мета державної служби полягає в забезпеченні ефективного виконання законів,

захисті прав та інтересів громадян, а також в управлінні та розвитку державних структур та ресурсів.

Згідно із статтею 1 ЗУ «Про Державну службу», державна служба – це публічна, професійна, політично неупереджена діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави, зокрема щодо: 1) аналізу державної політики на загальнодержавному, галузевому і регіональному рівнях та підготовки пропозицій стосовно її формування, у тому числі розроблення та проведення експертизи проектів програм, концепцій, стратегій, проектів законів та інших нормативно-правових актів, проектів міжнародних договорів; 2) забезпечення реалізації державної політики, виконання загальнодержавних, галузевих і регіональних програм, виконання законів та інших нормативно-правових актів; 3) забезпечення надання доступних і якісних адміністративних послуг; 4) здійснення державного нагляду та контролю за дотриманням законодавства; 5) управління державними фінансовими ресурсами, майном та контролю за їх використанням; 6) управління персоналом державних органів; 7) реалізації інших повноважень державного органу, визначених законодавством [3].

Роль державної служби включає в себе наступні аспекти:

По-перше, виконання функцій держави. Державні службовці забезпечують реалізацію політики, законодавства та програм, прийнятих державою для забезпечення гармонійного розвитку суспільства та ефективного управління.

По-друге, надання публічних послуг. Державна служба виконує важливу функцію у забезпеченні доступу громадян до публічних послуг, таких як оформлення документів, отримання дозволів, медична допомога тощо.

По-третє, захист прав та інтересів громадян. Державні службовці відповідають за забезпечення правового захисту громадян.

По-четверте, управління ресурсами. Державна служба здійснює управління державними ресурсами, включаючи фінансові, матеріальні та людські ресурси, з метою оптимального їх використання та забезпечення розвитку держави.

По-п'яте, підтримка ефективної державної політики. Державні службовці беруть участь у розробці, впровадженні та моніторингу державної політики в різних сферах життя країни, спрямованої на забезпечення сталого розвитку та підвищення якості життя громадян.

Найважливішим обов'язком державної служби є формування соціально-прийнятних і визнаних кадрів державного управління, які сприймаються як запорука справедливості, надійності та професіоналізму.

Державна служба здійснює суттєвий вплив на довгостроковий соціально-економічний розвиток країни та її глобальне становище, створюючи інструменти, які забезпечують ефективну реалізацію програм, розроблених політичними партіями влади, розробляючи закони та контролюючи їх виконання. Її місія – турбота про суспільні інтереси та безперебійне функціонування держави, незалежно від політичних змін і зміни урядів. співпрацює з наступними урядами незалежно від їх політичної орієнтації.

Боротьба за високий професіоналізм, відмінну репутацію, а як наслідок, відповідний рівень довіри та високий престиж органів влади має ґрунтуватися на системному, комплексному підході, складові якого лежать не лише у площині організаційно-правового та фінансово-економічного механізмів. Не менша, а можливо, навіть більша увага повинна приділятися у цьому контексті розгляду державної служби як духовно-культурного феномену, адже все вищезгадане має забезпечуватися ідентифікаційними особливостями, даючи, як працюючим зараз, так і потенційним співробітникам, можливість набуття певної «референтності» за умови долучення саме до «цієї команди» [4].

В ідеальній моделі сприйняття престижність професії охоплює, передусім, низку питань: якого рівня поваги варта людина, який ступінь довіри буде виправданим у спілкуванні з нею, що для неї є більш або менш значущим у її ціннісному «я», а отже, і у багатьох похідних, як то: вчинки, комунікації,

поведінка. Тобто, престиж «дозволяє, хай і в першому наближенні, зробити висновки щодо настановлень, досвіду і «способу життя» людини» [5].

Престиж державної служби визначається також рівнем професійної репутації та авторитету серед інших фахівців та відомих осіб. Високий рівень компетентності, досвіду та професійної етики дозволяє державним службовцям заробляти повагу своїх колег та співробітників. Престиж державної служби визначається також внеском, який зроблено у розвиток суспільства та держави. Ефективне виконання службових обов'язків, вирішення складних проблем та забезпечення прав та потреб громадян сприяє підвищенню авторитету державних установ та їхніх працівників.

Отже, в цілому державна служба в Україні є ключовим інструментом державного управління, який спрямований на забезпечення ефективного функціонування держави та задоволення потреб громадян. Загалом, сутність престижу державної служби полягає в її репутації, довірі громадян, можливостях для розвитку та внеску у суспільний прогрес.

## 1.2. Склад та особливості престижу державної служби з позиції його формування

У вітчизняних та зарубіжних наукових працях зовсім не приділялося уваги питанню визначення факторів, які впливають на престиж державної служби. Тому дослідження цього питання є новим та актуальним. Без розуміння факторів впливу важко буде розробити і механізми підвищення престижу державної служби.

Таким чином, необхідно більш детально розглянути основні чинники, що впливають на престиж державної служби. Оцінивши всі можливі фактори, ми можемо виділити ті, які найбільш точно відображають результати досліджуваного питання.

Фактори престижу державної служби – це різноманітні чинники, які впливають на загальне визнання та авторитет державної служби в суспільстві. Ці фактори включають, але не обмежуються, такими аспектами як рівень оплати праці, ступінь професійного розвитку, рівень відповідальності та компетентності державних службовців, прозорість та ефективність роботи державних установ, їхня спроможність забезпечувати права та інтереси громадян, а також загальна довіра суспільства до державних інституцій. Фактори престижу державної служби можуть відрізнятися в залежності від країни та контексту, але вони загалом визначають рівень привабливості цієї сфери роботи для фахівців та їхню соціальну та професійну репутацію.

Важливим і напевно першочерговим фактором, що впливає на престиж державної служби є рівень оплати праці. Адекватна та конкурентоспроможна оплата праці привертає та утримує кваліфікованих фахівців у державній службі. Рівень оплати праці є одним із ключових факторів, які впливають на престиж державної служби. Чим вищий рівень оплати, тим більше ця сфера роботи стає привабливою для кваліфікованих фахівців. Висока оплата праці в державній службі відображає визнання важливості та цінності, яку суспільство приділяє роботі державних службовців, і стимулює кваліфікованих кандидатів розглядати цю сферу для своєї кар'єри.

Крім того, висока оплата праці може привести до підвищення мотивації та професійної відданості державних службовців, що може позитивно впливати на якість надання послуг та ефективність роботи державних установ. Отже, підвищення рівня оплати праці є важливим кроком у забезпеченні престижу державної служби та залученні талановитих кадрів до цієї сфери діяльності.

Можливість отримувати навчання, підвищення кваліфікації та розвивати професійні навички збільшує привабливість державної служби для кадрів. Професійний розвиток є ключовим фактором у підвищенні престижу державної служби. Навчання та підвищення кваліфікації державних службовців сприяє

підвищенню їхньої ефективності, компетентності та професійної майстерності. Особливо в сьогоденних умовах постійного оновлення законодавства та регуляторного середовища, важливо, щоб державні службовці були на кшталті з останніми тенденціями та найкращими практиками у своїй галузі.

Професійний розвиток включає в себе участь державних службовців у тренінгах, семінарах, конференціях, майстер-класах та інших освітніх заходах, а також отримання сертифікатів та кваліфікаційних документів. Такий розвиток допомагає державним службовцям збільшити свої знання та навички, покращити свою професійну підготовку та ефективність роботи, що в свою чергу сприяє підвищенню довіри громадян до державної служби та її престижу.

Крім того, існування програм підвищення кваліфікації та можливість отримання академічних ступенів у спеціалізованих навчальних закладах дозволяє державним службовцям розвиватися та здобувати нові професійні навички у відповідності зі своїми кар'єрними амбіціями. Такий фактор сприяє залученню та утриманню талановитих кадрів у державній службі, а отже, підвищує її престиж у суспільстві.

Прозора та справедлива система оцінки роботи та стимулювання досягнень є ключовим фактором, що впливає на престиж державної служби. Система оцінки роботи та стимулювання досягнень є важливим інструментом у підвищенні престижу державної служби, оскільки вона сприяє мотивації працівників до досягнення високих результатів, підвищенню їхнього професійного рівня та розвитку кар'єрних можливостей.

Створення умов для професійного визнання та поваги до державних службовців у суспільстві сприяє підвищенню їхнього престижу та ефективності роботи, а також сприяє залученню кваліфікованих кадрів до державної служби.

Створення та підтримка високої професійної культури серед працівників державної служби є важливим фактором у формуванні престижу цієї сфери. Це

включає в себе розвиток етики роботи, дотримання внутрішніх стандартів та забезпечення професійного розвитку працівників.

Для підвищення престижу державної служби важливо забезпечувати відкритість та прозорість у діяльності державних органів. Це означає доступність інформації для громадськості, відкритість процесів прийняття рішень та відповідальність перед суспільством.

Удосконалення якості послуг, які надаються державними службами, сприяє покращенню їхнього престижу. Тобто впровадження новітніх технологій, оптимізацію процесів обслуговування та підвищення ефективності роботи.

Підтримка інновацій та новаторських підходів у роботі державних служб сприяє залученню талановитих фахівців та підвищенню престижу цієї сфери. Це може включати стимулювання творчості, підтримку стартапів та співпрацю з приватним сектором.

Дослідження чинників престижу та спроба сформулювати його модель є необхідними для управління процесом підвищення престижу суспільно важливих сфер життя, однією з яких є захист національних інтересів [6].

На рівень престижу державної служби впливають такі чинники в різних країнах світу:

- демографічні (зростання у частці працівників допенсійного віку, непропорційний набір та звільнення);
- компенсаторні (низька заробітна плата, що призводить до втрати конкурентоспроможності громадськості, нездатність конкурувати з приватним сектором);
- занепад іміджу державного сектора;
- людські ресурси управління (низький рівень системи управління, кар'єра зростання зазвичай не пов'язана з виконанням роботи) та ін..

Престиж державної служби в Україні має велике значення для розвитку країни з кількох ключових причин.

По-перше, це – привабливість кадрів. Високий престиж державної служби приваблює кваліфікованих, мотивованих та здібних фахівців до роботи у державних органах. Це сприяє формуванню ефективної та професійної кадрової бази, яка є ключовим чинником успішності державного управління.

По-друге, це – якість надання адміністративних послуг. Престижність державної служби спонукає працівників до високих стандартів роботи та надання якісних послуг громадянам та бізнесу. Така ознака сприяє підвищенню рівня задоволення потреб суспільства та покращенню бізнес-клімату.

По-третє, це – довіра громадськості. Престижна державна служба сприяє підвищенню довіри громадськості до діяльності державних органів. Це важливо для зміцнення легітимності влади та забезпечення стабільності та довіри в суспільстві.

По-четверте, це – інновації та розвиток. Престижна державна служба сприяє створенню сприятливого середовища для розвитку та впровадження інноваційних рішень у державному управлінні, що дозволяє країні ефективно реагувати на сучасні виклики та досягати сталого розвитку.

Престиж державної служби також означає віру громадян у компетентність та чесність державних інституцій, які представляють цих службовців. Високий рівень престижу підвищує довіру до влади та сприяє стабільності суспільства. Сутність престижу державної служби полягає в її спроможності забезпечувати ефективно та етично виконання своїх функцій для блага суспільства та відповідати високим стандартам професійної діяльності.

Оновлення престижу державної служби зумовлене не лише негативними тенденціями її сучасного стану, а й передумовами зумовленими морально-етичними принципами. Вивчення цінності та оціночної природи престижу дозволяє нам прогнозувати динаміку зміни та трансформації соціальних цінностей.

Отже, престиж державної служби є важливим чинником для ефективного функціонування держави, підвищення якості життя громадян та зміцнення їхньої довіри до влади.

### 1.3 Теоретичні аспекти державної політики щодо механізмів, що формують престиж державної служби

Розвиток України в напрямі становлення демократичної, правової держави, її взаємодія з суспільством, вплив на формування складної та різноманітної гами соціальних відносин неможливі без провадження чітко визначеної, обґрунтованої державної політики в різних сферах суспільного життя. Невипадково, що на сьогодні змістовий аспект того, якою має бути ця політика, викликає наукові дискусії та навіть суперечки у вчених-юристів, фахівців у галузі теорії держави та права, конституційного й адміністративного права [2, с. 3]. Це зумовлено тим, що державна політика, зокрема у сфері механізмів підвищення престижу державної служби, відіграє важливу роль у суспільному житті. Саме вона має на меті своєчасно виявляти назрілі проблеми поступу суспільства, аналізувати їх, виявляти причини виникнення, складність, суперечливість і знаходити шляхи розв'язання.

З огляду на це, особливої актуальності набуває питання з'ясування стану та перспектив розроблення дослідницької проблематики правових засад державної політики у сфері механізмів підвищення престижу державної служби.

Однією з найбільш фундаментальних праць, присвячених проблематиці державної політики, варто визнати монографію В. В. Тертичка «Державна політика: аналіз та здійснення в Україні», в якій автор обґрунтовує, що державна політика – це відносно стабільна, організована та цілеспрямована дія/бездіяльність (як пролонгація наявної політики) державних інституцій (що є не випадковою, безсистемною поведінкою учасників процесу політики), яка містить не окремі

абстрактні, а конкретні рішення щодо розв'язання проблем або їх комплексу і є відповіддю на суспільні вимоги. Невід'ємним компонентом державної політики слугує її легітимність, монополія держави на законний примус і безпосередня конкретна дія чи бездіяльність, що й становить предмет аналізу, адже оцінюється безпосередня дієвість/пасивність державних інституцій у дослідженні позитивних/негативних її результатів і наслідків [8].

Оригінальністю вирізняється позиція О. Л. Валевського, відображена в його праці «Державна політика в Україні: методологія аналізу, стратегія, механізми впровадження», де державну політику представлено як дію органів державної влади з вирішення проблем, що найоптимальніше сприяють реалізації інтересів суспільства [9].

На думку О. В. Скрипнюка, державна політика як діяльність держави передбачає розв'язання суспільних проблем і врегулювання суспільних відносин, має комплексний характер і може бути структурована відповідно до класифікації основних об'єктів її регулювання. У цьому контексті доцільно зважати на економічну державну політику, соціальну політику, правову політику, чи ще більш конкретно – на державну політику в галузі розвитку агропромислового, паливно-енергетичного комплексу, галузі освіти й культури, охорони здоров'я, природокористування, правоохоронну державну політику тощо [10].

Існує багато теоретичних підходів, що дозволяють з різних позицій аналізувати державну політику. Найбільш відомі концепції зазначені в таблиці 1.2.

Крім цього, на реалізацію державної політики щодо реорганізації системи державної служби впливають тіньова економіка, нерівність у розвитку регіонів, недостатня кількість спеціалістів у галузі державного управління, які могли б в умовах кризових явищ займатися підготовкою та реалізацією всього комплексу проблем, які виникають, та підготовкою в цьому контексті нормативно-правових актів щодо реформування.

## \*Концепції державної політики

Назва концепції	Характеристика
Концепція інституціоналізму	Розглядає державну політику як результат діяльності державних інститутів, що представляють законодавчу, виконавчу і судову владу.
Теорія політичного процесу	Увага акцентується на процесах формування державної політики, починаючи з вибору цілей і пріоритетів і закінчуючи оцінкою результатів політики.
Теорія відкритих систем	Державна політика розглядається як реакція політичної системи на запити і потреби відповідних соціальних структур і зовнішнього середовища.
Теорія груп.	Розглядає групову боротьбу в процесі розробки державної політики, постійні конфлікти між різними групами в суспільстві і в уряді.
Теорія суспільного вибору	Державна політика розглядається як результат діяльності індивідів на основі усвідомлення ними їх інтересів і ухвалення відповідних рішень. При цьому широко використовуються ідеї і методи мікроекономіки.

\*Джерело: [11].

Аналіз теоретико-методологічних засад концепції державної кадрової політики дозволяє встановити, що кадрова політика в органах державної влади та місцевого самоврядування є цілеспрямованою загальнодержавною довгостроковою стратегією діяльності уряду, яка спрямована на пошук, навчання, розвиток та раціональне використання й відтворення людського капіталу для забезпечення реалізації національних інтересів (інтересів особистості, суспільства та держави в різних сферах життя), реалізація яких гарантує збереження національних цінностей, державного суверенітету, територіальної цілісності України як демократичної соціальної держава з розвиненою ринковою економікою. При чому маємо зазначити, що обсяг та межі державного регулювання процесів управління персоналом, ступінь їх децентралізації та демократизації залежать від подальшої стратегії розвитку держави [12].

На думку В. Г. Яцуби, «зміст кадрової політики в органах влади та місцевого самоврядування полягає в наступному:

- забезпечення високоякісної робочої сили органів влади та місцевого самоврядування;
- передбачення та планування потреби в кадрах;
- аналіз прийому, звільнення та плинності кадрів;
- раціональне використання персоналу, його оптимальний підбір і розміщення;
- заходи адаптації співробітників;
- розробка критеріїв оцінки персоналу;
- безперервне навчання працівників;
- розвиток персоналу, професійна орієнтація та перепідготовка, атестація та оцінка кваліфікації, організація просування по службі;
- удосконалення організації та стимулювання праці, забезпечення техніки безпеки, створення та використання резерву кадрів на керівних посадах» [13].

Вітчизняний дослідник В. Бондар звертає увагу на мотиваційний механізм на державній службі, який розглядає у двох напрямках: 1) як сукупність видів мотивації для досягнення соціально важливої мети державного управління; 2) як діяльність спеціальних служб та різні нормативні акти, спрямовані на зацікавлення державного службовця у кращому виконанні функцій [14].

Загальна характеристика мотиваційної політики державної установи базується на матеріальних та нематеріальних стимулах. Матеріальна мотивація – це прагнення до певного рівня добробуту, певного матеріального рівня життя. Матеріальна мотивація праці залежить від багатьох факторів, зокрема: рівня та структури особистого доходу; матеріальна підтримка наявного доходу; ефективність системи стимулювання, що використовується в організації [15].

Однією з найважливіших форм мотивації в державному управлінні є процес проектування та використання систем матеріального стимулювання.

Таким чином, реалізація правових норм в управлінні державною службою має бути місією, яку виконують самі державні інституції. Завдання, які стоять

перед державними установами щодо реформування державного управління зазначені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

## Завдання державних установ та кадрових служб\*

Завдання, які стоять перед державними установами щодо реформування державного управління.	Завдання, які стоять перед кадровими службами державних установ.
Визначити місце кожного державного інституту в управлінській структурі держави як невід’ємного простору реалізації національної стратегії;	Розпочати реформування діяльності державних установ з модернізації кадрової служби.
Визначити напрями діяльності державних установ, принципи та заходи, спрямовані на інтеграцію інфраструктури державних установ у систему державного управління.	Штат кадрової служби повинен складатися з фахівців з управління персоналом, які мають базову управлінську освіту та досвід роботи, або спеціалістів суспільних наук (магістр);
Внести необхідні зміни в організаційну структуру з метою досягнення кращої скоординованої взаємодії підсистем державного управління.	Кадрові служби державних установ мають стати підрозділами відбору, підготовки та оцінки критеріїв та перевірки критеріїв придатності державних службовців.

\*Джерело: власна розробка автора

Отже, державна політика стосовно формування престижу державної служби має теоретичні основи, що базуються на КУ, чинних НПА, принципах ефективного управління, прозорості, конкурентоспроможності та професійного розвитку. Така політика здійснюється ВРУ, КМУ, НАЗК та НАДС. Вона має сприяти привертанню та утриманню кваліфікованих кадрів, створюючи стимули для розвитку кар’єри та підвищення кваліфікації працівників державного сектору.

## Висновки до розділу 1

1. Проведено аналіз та уточнення понять та категорій, що становлять основу для формування престижу державної служби. Престиж державної служби визначено як важливий фактор, що впливає на діяльність державних органів та їх відносини з суспільством. Підкреслено, що престиж державної служби складається з багатьох складових, включаючи стабільність, високу кваліфікацію,

довіру громадян, ефективність та відповідальність. Для кращого розуміння цього явища були розглянуті такі поняття, як професійний статус державного службовця, репутація державного органу, моральність та етика у державній службі, а також прозорість та відкритість. Важливою узагальненою категорією для розуміння престижу державної служби є публічна довіра. Показники довіри громадян до державних органів, їхньої компетентності та відкритості є важливими індикаторами престижу. Зроблено висновок, що понятійно-категорійний апарат престижу державної служби є складним та має багатоаспектну природу. Він відображає важливі аспекти діяльності державних органів та стосунків між ними та суспільством, що вимагає системного підходу та уваги до деталей у формуванні та підтримці престижу державної служби.

2. Розглянуто склад та особливості престижу державної служби з позиції його формування. Визначено, що склад престижу державної служби включає в себе такі компоненти, як рівень оплати праці, стабільність зайнятості, можливості кар'єрного росту, репутація державного органу, рівень професійної підготовки та компетентності працівників, а також ступінь довіри громадян до діяльності державної служби. Особливості формування престижу державної служби полягають у необхідності систематичного вдосконалення усіх аспектів, що впливають на сприйняття державної служби суспільством.

3. Досліджено теоретичні засади кадрової та мотиваційної державної політики. Досліджено різноманітні механізми та інструменти, які використовуються в державній політиці для підвищення престижу та ефективності державної служби. Державна політика повинна спрямовуватися на створення сприятливих умов для працівників державної служби, щоб забезпечити їхню мотивацію та ефективність. Розвиток та підтримка престижу державної служби є важливим завданням державної політики. Для цього необхідно враховувати різноманітні аспекти, що впливають на формування престижу, та вдосконалювати механізми його зміцнення відповідно до поточних потреб та викликів.

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА МЕХАНІЗМІВ ФОРМУВАННЯ ПРЕСТИЖУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ

#### 2.1. Сучасний стан та проблеми функціонування державної служби в Україні

Сучасний стан державної служби в Україні є складним та залежить від декількох факторів. Серед основних факторів варто виділити відсутність довіри громадян. Багато українців вважають, що державна служба характеризується корупцією, неефективністю та бюрократією. Це створює негативне уявлення про престижність державної служби та знижує довіру громадськості до державних органів.

Варто зазначити, що сьогодні в Україні в умовах війни рівень довіри громадян до державної служби критично низький. На це повпливали гучні корупційні скандали під час війни, порушення конституційних прав громадян. Умови війни створюють специфічні виклики для підвищення престижу державної служби. Особливості механізмів, спрямованих на підвищення престижу державної служби в умовах конфлікту, можна розглядати з декількох точок зору.

1. Спеціалізована підготовка. Умови війни вимагають спеціалізованої підготовки працівників державної служби з питань безпеки, кризового управління та гуманітарної допомоги. Розвиток таких компетенцій є важливим для ефективного вирішення надзвичайних ситуацій.

2. Гуманітарна допомога та соціальна підтримка. В умовах війни державна служба відіграє важливу роль у наданні гуманітарної допомоги та соціальної підтримки населенню, яке постраждало від конфлікту. Ефективна робота в цьому напрямку сприяє підвищенню довіри та престижу служби.

3. Інформаційно-комунікативні механізми. Важливо забезпечити доступність та достовірність інформації про ситуацію в умовах війни. Ефективна комунікація з громадськістю та медіа сприяє розумінню дій державної служби та підвищенню престижу.

Низька оплата праці також впливає на сучасний стан престижу державної служби в Україні. Державні службовці у багатьох випадках отримують низьку заробітну плату порівняно з приватним сектором або із сусідніми країнами. Це знижує привабливість роботи у державних органах та призводить до втрати кваліфікованих кадрів.

Відсутність професійного розвитку також є головною проблемою на сьогодні яка впливає на престижність державної служби. У багатьох випадках в Україні відсутня система постійного професійного розвитку для державних службовців. Відсутність можливостей для саморозвитку та кар'єрного зростання знижує мотивацію працівників.

Крім того, державна служба часто стає предметом політичних маніпуляцій та впливу з боку політичних сил, що призводить до втрати незалежності та професійної етики державних службовців, що негативно впливає на престиж професії.

На сьогоднішній день престиж державної служби в Україні є предметом багатьох дискусій та обговорень. Існують як позитивні, так і негативні аспекти, які впливають на сприйняття суспільством цієї сфери, які наведені в таблиці 2.1.

Загалом, сучасний стан престижу державної служби в Україні має свої плюси та мінуси, але велике значення має системна реформа та впровадження заходів, спрямованих на покращення якості та ефективності державного управління, щоб забезпечити високий рівень довіри громадян до державних інституцій.

Однак, варто відзначити, що в останні роки в Україні спостерігається певний рух у напрямку підвищення престижу державної служби. Наприклад,

запровадження конкурсного відбору на посади у державній службі, ініціативи щодо підвищення заробітної плати, реформи у сфері професійного розвитку та незалежності службовців. Однак, багато ще потрібно зробити для того, щоб державна служба стала привабливішою та престижною для талановитих фахівців.

Таблиця 2.1

### Позитивні та негативні аспекти престижу державної служби\*

Позитивні аспекти	Негативні аспекти
Професійний рівень деяких державних службовців є високим, що сприяє якісному виконанню їхніх обов'язків.	Корупція та неефективність у державному управлінні залишаються серйозною проблемою, яка підриває довіру громадян до державних інституцій.
Реалізація реформ в державному управлінні спрямована на покращення якості послуг, що надаються громадянам, та ефективності державного апарату.	Недостатня прозорість та відкритість процесів у державній службі призводить до виникнення підозр і недовіри до діяльності державних установ.

\*Джерело: власна розробка автора

У сфері діяльності органів державної влади спостерігаються такі недоліки:

- архаїчна документоцентрична система управління, багатоланкова вертикаль, цифровізація застарілих процесів;
- широке використання паперових носіїв інформації, необхідність очної присутності заявників для вирішення певних завдань та надання адміністративних послуг;
- недостатня взаємодія інформаційних систем різних органів державної влади;
- несистемні, точкові зміни процесів, що стосуються лише окремих органів державної влади, де є ініціативний керівник [17].

У праці [18] виявлено наступні основні проблеми в системі підготовки кадрів державних службовців:

- відсутність взаємозв'язку між потребами державних службовців і навчальними програмами і планами закладів освіти, курсів перепідготовки і підвищення кваліфікації;

- низький рівень поширення нових форм і методів підвищення кваліфікації державних службовців, в тому числі дистанційних;

- низький рівень кваліфікації викладачів і працівників освіти, що пов'язане з відсутністю модернізації закладів освіти, відсутність джерел фінансування міжнародного співробітництва і стажування;

- відсутність постійного соціологічного моніторингу потреб державних службовців з метою реформування і адаптації системи освіти і підвищення кваліфікації закладів і програм підготовки державних службовців;

На державному рівні встановлено такі проблеми:

- відсутність довгострокової державної політики щодо підвищення кваліфікації державних службовців. У державі не створено системи постійного навчання, яка б передбачала методи та шляхи реалізації ідей підвищення кваліфікації державних службовців;

- нечіткими є пріоритетні групи державних службовців, які мають пройти навчання протягом найближчих 3-5 років. Не сформульовано пріоритети підготовки державних службовців різними видами навчання. Немає впевненості, що можливість (кошти) для навчання буде надано пільговим групам державних службовців;

- престиж державних службовців в Україні низький. Недостатньо позитивне ставлення багатьох державних і безпосередніх керівників до навчання своїх підлеглих;

- не встановлено взаємозв'язку між учасниками системи навчання та відповідальності в державному масштабі за надійність функціонування всієї системи. Не планується, що на початковому етапі навчання переважатиме офіційне навчання, а на безперервному – неформальне навчання;

- не вдалося досягти того, щоб децентралізація управління була одним із основних принципів неформального навчання. Держава, приймаючи відповідні

закони та підзаконні акти, має створити сприятливі умови для навчання дорослих та їх розвитку;

– недостатній потенціал кадрових служб для реалізації завдань навчання (визначати потреби в навчанні, планувати та оцінювати навчання, забезпечувати впровадження навчальних знань на практиці тощо). Частина закону, яка зобов'язує заклади готувати навчальні програми, не діє. Кадровими службами закладів не розроблено професійні вимоги до державних службовців своїх підрозділів. Цілі та кваліфікаційні характеристики, закладені в професійні вимоги, мають стати орієнтирами у підвищенні кваліфікації державних службовців у відповідній сфері;

– не забезпечено відповідність системи навчання діяльності державних службовців. Відсутній зв'язок системи оновлення та оцінки знань працівників з плануванням кар'єри та оплатою праці;

– відсутність належного контролю за якістю підготовки (програм підготовки та викладачів) в державному масштабі.

Виявлення проблемних аспектів та недоліків державної служби в Україні допомагає зрозуміти ключові напрямки для подальшої реформи та покращення цієї сфери. Крім того виявлення та усунення цих проблем дасть змогу підвищити престиж державної служби.

До основних проблем державної служби належить корупція та недостатня прозорість. Корупція залишається серйозною проблемою у державних установах. Недостатня прозорість процесів прийняття рішень, відсутність ефективних механізмів контролю та звітності можуть сприяти корупційним практикам.

Ще однією проблемою, яка знижує престижність державної служби є недостатній рівень професіоналізму. Деякі державні службовці можуть не мати необхідних навичок або знань для ефективного виконання своїх обов'язків. Недостатня підготовка та професійний розвиток можуть призвести до низької якості наданих послуг та прийняття неефективних рішень.

Недостатня автономія та відсутність незалежності є ще однією головною проблемою, яка впливає на престиж державної служби. Деякі державні установи можуть бути схильні до політичного впливу або ж взагалі залежать від конкретних політичних інтересів. Наявність цієї проблеми може обмежувати їхню спроможність діяти незалежно та об'єктивно.

Крім того, відсутність ефективних механізмів звітності та публічного доступу до інформації призводить до недовіри громадян до діяльності державних установ.

Важливою проблемою, яка «гальмує» підвищення престижу державної служби є низька мотивація державних службовців. Недостатня заробітна плата, відсутність можливостей для професійного зростання та розвитку кар'єри можуть призводити до низької мотивації державних службовців та втрати кваліфікованих кадрів. Незважаючи на значні позитивні зміни з 2016 року, в системі оплати праці державних службовців в Україні все ще відсутні чесність і прозорість, а також стабільність і передбачуваність заробітної плати. Зарплати держслужбовців залишаються неконкурентоспроможні, особливо топ-менеджмент.

Для того щоб покращити сучасний стан престижу державної служби потрібно розробити нові, якісні механізми підвищення престижу державної служби. Такі механізми мають відповідати умовам сьогодення і бути спрямовані на покращення умов праці державних службовців. І безумовно мають стати привабливими для нового покоління, яке буде відбудовувати та розвивати державу.

## 2.2. Характеристика механізмів, що формують престиж вітчизняної державної служби

Механізми підвищення престижу державної служби – це система заходів, стратегій та інструментів, спрямованих на покращення іміджу та статусу державних службовців, залучення кваліфікованих кадрів до роботи в державному

секторі, а також на створення сприятливих умов для їхнього професійного та особистісного розвитку. Такі механізми можуть включати фінансові стимули, програми професійного навчання та підвищення кваліфікації, систему кар'єрного зростання, а також заходи з підвищення прозорості та відкритості у державному управлінні. Реалізація таких механізмів сприяє підвищенню ефективності державної служби та покращенню якості державного управління.

Надалі ми більш детально акцентуємо увагу на таких механізмах підвищення престижу державної служби як кадровий, суспільно-політичний, інформаційно-комунікативний та мотиваційний.

Таблиця 2.2

## \*Механізми підвищення престижу державної служби

Назва механізму підвищення престижу державної служби	Складові механізму
Кадровий	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підбір та набір кваліфікованого персоналу.</li> <li>2. Навчання та розвиток.</li> <li>3. Оцінка та контроль.</li> </ol>
Суспільно-політичний	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Публічна політика та реформи.</li> <li>2. Прозорість та відкритість.</li> <li>3. Розвиток партнерства між громадськістю та державним сектором</li> </ol>
Інформаційно-комунікативний	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Громадське обговорення та залучення.</li> <li>2. Соціальні медіа та інтернет-комунікації.</li> <li>3. Пряма комунікація та зворотний зв'язок.</li> <li>4. Освітні та інформаційні кампанії.</li> </ol>
Мотиваційний	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Система оплати праці.</li> <li>2. Матеріальні стимули.</li> <li>3. Нематеріальні заохочення.</li> <li>4. Кар'єрні можливості.</li> </ol>

\*Джерело: власна розробка автора

Кадровий механізм підвищення престижу державної служби – це система стратегій, заходів та інструментів, спрямованих на підвищення якості, компетентності та ефективності кадрів, які працюють у державних структурах. Його метою є забезпечення високого рівня професіоналізму, довіри громадськості

та розвитку державних органів шляхом ретельного підбору, підготовки та підтримки кваліфікованого персоналу.

Кадровий механізм підвищення престижу державної служби включає в себе ряд заходів, спрямованих на приваблення талановитих фахівців у державний апарат, підвищення їхньої кваліфікації та стимулювання професійного розвитку. Це може включати конкурсний відбір кваліфікованих кандидатів на посади в державній службі, надання можливостей для навчання та стажування як в Україні, так і за кордоном, а також впровадження системи оцінки результативності та підвищення за досягненнями. Такі заходи сприяють поверненню та збереженню висококваліфікованих кадрів у державному секторі, що сприяє підвищенню престижу державної служби.

Для будь-якої держави життєво важливим є вирішення завдання створення державного апарату нового типу, здатного працювати в сучасних і майбутніх політичних і економічних умовах, апарату компетентного і високо професійного. Державна служба є публічним соціально-правовим інститутом, специфіка розвитку і функціонування якого зумовлює не тільки особливості професійної підготовки, а й перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців [17].

Формування якісно нової системи державної служби в Україні та розв'язання питання її кадрового забезпечення неможливо без створення ефективної системи підготовки, а також перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців.

Кінець століття приніс багато реформ, змін і нововведень у сферу державного управління. У розв'язанні складних проблем країни основна увага зосереджена на підвищенні ефективності та корисності державних структур, стабільності державного апарату, а також підвищенні професіоналізму та відповідальності.

Навчання державних службовців тісно пов'язане зі створенням нової якості, оскільки навчання, з одного боку, спрямоване на створення інтегрованої та добре керованої системи навчання державних службовців центральних і місцевих органів влади, а з іншого боку – у сприянні розвитку системи та пов'язаних з нею програм дій.

З метою досягнення ефективності у сфері державної служби навчання державних службовців набуває все більшого значення з таких причин:

- темпи організаційно-технічної перебудови державної служби постійно зростають, а це вимагає від державних службовців регулярного набуття нових навичок та вивчення нормативно-правових актів;

- зменшення кількості державних службовців вимагає від осіб, які залишилися на державній службі, набуття більш різноманітних навичок;

- процес вступу України до Європейського Союзу вимагає від державних службовців розуміння особливостей функціонування державної служби не лише у своїй країні, а й у Європейському Союзі;

- досі на державній службі в Україні переважала традиція, згідно з якою при просуванні державного службовця акцент робиться на його технічній, а не на управлінській компетентності. Нерідкі випадки, коли керівниками стають професіонали високого рівня вузької спеціалізації, які не мають здібностей до менеджменту та не здатні ефективно вести офіс;

- суспільство висуває все більші вимоги до державної служби, задовольнити їх можливо лише шляхом підвищення кваліфікації державних службовців, а також шляхом зміни їх принципів;

- постійний тиск суспільства на державну службу з метою підтвердження її ефективності матеріальними досягненнями вимагає від державних службовців уміння ефективно планувати свою діяльність і стратегічно мислити.

Державний сектор найчастіше ототожнювався зі стабільною, надійною структурою, на яку мало впливала структура середовища. Виявилось, що

стратегічне мислення, планування, аналіз і застосування змін з урахуванням факторів навколишнього середовища в цій сфері необхідні більше, ніж в інших. Працівники державного сектору, які беруть участь у структурах державного управління та виконують функції управління, повинні робити це функціонально вигідно та ефективно. Їм потрібні знання, уміння, організаторські здібності, вміння поєднувати різні методи і форми діяльності. Вони повинні розуміти принципи складання бюджету, управління персоналом, аналізу політики, вміти аналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище громадських організацій, мислити та діяти стратегічно, дотримуючись норм та стандартів громадської етики.

Метою стратегії навчання державних і муніципальних службовців є не монополізація та вирівнювання професійного розвитку державних службовців України у сфері державного управління, а забезпечення стандартів передачі державним службовцям сучасних знань високого рівня та оптимального застосування та розвиток ресурсів підвищення кваліфікації.

Однією з головних перешкод, що перешкоджає забезпеченню ефективної підготовки державної служби, є слабкість кадрової системи в органах державного управління. Підрозділи кадрів, як правило, виконують функції обліку та найму працівників закладу, а в окремих випадках – функції відбору (організації конкурсу). Проте вони не здійснюють аналізу кваліфікаційних потреб, функції планування процесу навчання та кар'єри. Нинішня чисельність персоналу явно недостатня для виконання цих функцій. Діючі органи державного управління, хоч і проводять ретельні дослідження кваліфікаційних потреб державних службовців і, відповідно до них, коригують навчальні програми, не можуть адмініструвати процеси забезпечення кваліфікації.

Цільова система підготовки державних службовців має бути багатоетапною, цілі та завдання мають бути розподілені за рівнями управління. Постановка цілей та їх реалізація має починатися на державному рівні. Мета полягає в тому, щоб

створити стратегію навчання державних службовців, і ця мета повинна мати такі характеристики.

Мета повинна пов'язувати навчання з навколишнім середовищем. Вона повинна вказувати на зв'язки системи навчання із зовнішнім виглядом, характеризувати сфери, до яких відноситься навчання. Необхідно не тільки адаптуватися до сучасних умов навколишнього середовища, але й передбачити можливі загрози та шляхи їх вирішення або уникнення.

Навчання державних службовців має досліджуватися на основі системного підходу. Його можна окремо вивчати на рівні держави, організацій, кадрових служб. Стратегічна мета має залежати від внутрішніх можливостей. Необхідно оцінити потенціал кожного навчального закладу, усі наявні ресурси держави та окремих навчальних закладів, навчання яких організоване на даний момент. Ціль має бути поставлена перед усіма державними навчальними закладами. Усі заклади підготовки державних службовців повинні будуть дотримуватися затвердженої стратегії та принципів.

Принцип 1. Навчання повинно допомогти державним і муніципальним установам/організаціям реалізувати та поставити цілі. Відповідно до цього принципу керівники державних і муніципальних установ або організацій беруть на себе відповідальність за навчання свого персоналу, що означає, що навчання не повинно бути надто низьким у тому обсязі, який необхідний цим установам/організаціям для реалізації цілей їх діяльності.

Для цього потрібно: Кожного року кожна державна та муніципальна установа/організація повинна визначити цілі та завдання своєї діяльності з урахуванням своєї місії та пріоритетів, визначених Урядом. Кожна державна та муніципальна установа на основі цілей та завдань своєї річної діяльності має з'ясувати, яких навичок не вистачає державним службовцям для реалізації цих цілей та завдань.

Принцип 2. Навчання має допомогти новоприйнятим державним службовцям швидко ознайомитися з особливостями їхньої служби.

Принцип 3. Перш за все, навчання має допомогти новоприйнятим державним службовцям розвинути ті навички, яких вимагає посада, яку вони займають у системі кар'єрного зростання.

Принцип 4. Відповідальність за аналіз потреб у навчанні державної служби покладається на державні та комунальні установи/організації. Відповідно до цього принципу державні та муніципальні установи/організації мають визначати потреби в навчанні з урахуванням наступних трьох джерел інформації: кількість новоприйнятих кар'єрних державних службовців протягом останніх шести місяців та кількість тих, які будуть прийняті в наступні шість місяців; які навички вимагаються від державних службовців усіх рівнів кар'єри установи/організації відповідно до її плану діяльності на рік; які навички вимагаються від кар'єрних державних службовців усіх рівнів установи/організації щодо посади державного службовця в системі кар'єри та яких навичок бракує.

Принцип 5. Оцінка ефективності навчання здійснюється шляхом з'ясування того, наскільки воно сприяло реалізації цілей та завдань діяльності установи/організації. Відповідно до цього принципу, інвестиції в навчання, його вплив на навички та ставлення державних службовців, застосування отриманих знань необхідно оцінювати на всіх ієрархічних рівнях установи державної служби, з'ясовуючи, якою мірою це сприяло виконанню їхньої діяльності. Запровадження такого типу навчання дозволить якісно підвищити рівень знань державних службовців, а відтак і підвищити престиж цієї професії.

Суспільно-політичний механізм підвищення престижу державної служби – це система стратегій, заходів та політичних ініціатив, спрямованих на підвищення авторитету, довіри та престижу державної служби в очах суспільства та політичних інститутів. Цей механізм базується на розвитку взаємодії між державними органами, громадськістю, політичними партіями та іншими

зацікавленими сторонами з метою підвищення престижу та ефективності державного управління.

Суспільно-політичний механізм підвищення престижу державної служби включає в себе ряд заходів, таких як встановлення високих стандартів професійної етики та компетентності, проведення реформ для забезпечення прозорості та ефективності в управлінні, а також впровадження стимулюючих систем оплати та кар'єрного росту для працівників державного апарату. Крім того, важливо підтримувати публічний діалог із громадськістю та забезпечувати доступ до інформації про роботу державних службовців, що сприяє відкритості та відповідальності влади.

Інформаційно-комунікативний механізм грає важливу роль у підвищенні престижу державної служби, який може бути реалізований за допомогою різних інструментів та стратегій. Інформаційно-комунікативний механізм підвищення престижу державної служби – це система стратегій, заходів та інструментів, спрямованих на позитивне управління іміджем та сприяння створенню позитивного сприйняття діяльності державних службовців та інституцій в суспільстві. Цей механізм базується на використанні різноманітних комунікаційних каналів для інформування, залучення та взаємодії з різними групами суспільства з метою підвищення їхнього довіри та підтримки до державної служби. Цей механізм може реалізовуватися такими напрямками:

1. Публічність і відкритість. Забезпечення доступності інформації про роботу державних службовців, їхні досягнення та внесок у розвиток суспільства. Це може включати публікацію щоденників роботи, звітів про виконання завдань, проведення прес-конференцій та інформаційних кампаній.

2. Прозорість і обліковість. Запровадження систем обліку та контролю за діяльністю державних службовців, що забезпечують відкритий доступ до інформації про їхню роботу і результативність. Це допомагає підвищити довіру громадськості до державних структур.

3. Комунікація з громадськістю. Активна взаємодія з громадськістю через різноманітні канали комунікації, такі як веб-сайти, соціальні мережі, публічні заходи та засідання. Це дозволяє створити відчуття співпраці та взаєморозуміння між державними структурами і громадськістю.

4. Професійна розвідка та освіта. Забезпечення доступу до професійних навчальних програм та тренінгів для державних службовців, що сприяють підвищенню їхньої кваліфікації та компетентності. Це дозволяє покращити якість надання послуг та ефективність роботи державних структур.

5. Сприяння інноваціям та кращим практикам. Створення механізмів для обміну інноваційними ідеями та кращими практиками між державними службовцями, що сприяє підвищенню ефективності та якості їхньої роботи.

Ці підходи сприяють підвищенню престижу державної служби шляхом покращення її репутації, ефективності та взаємодії з громадськістю.

Мотиваційний механізм підвищення престижу державної служби – це система стратегій, заходів та інструментів, спрямованих на стимулювання та мотивацію державних службовців до виконання їхніх обов'язків на високому рівні професіоналізму, ефективності та відповідальності. Цей механізм передбачає впровадження системи стимулів, яка поєднує в собі матеріальні та нематеріальні заохочення, а також можливості для кар'єрного росту та особистого розвитку державних службовців.

Вважається, що лише мотивовані державні службовці можуть оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та виклики, з якими стикаються органи державної влади. Щодо стимулів осіб та їхнього інтересу до роботи державними службовцями, то найчастіше використовується точка зору, що люди, які шукають роботу на державній службі, керуються альтруїстичними, ідеалістичними мотивами. Однак різні дослідження показують, що матеріальні мотиви також важливі для державних службовців.

З іншого боку, навіть керуючись альтруїстичними мотивами, проте, не отримуючи належної зовнішньої винагороди, державний службовець з часом втратить задоволення від роботи, працюватиме менш продуктивно та захоче залишити державну службу. Усе це свідчить про те, що зовнішня винагорода, яка надається організацією, є дуже важливою та суттєвою для мотивації державних службовців та їх інтересу до роботи на державній службі.

Державна служба не зможе ефективно функціонувати та досягати своїх цілей, якщо державні службовці не будуть належним чином мотивовані заохоченнями, які відповідають їхнім мотивам діяльності, а також підвищують задоволеність роботою.

Державних службовців можна мотивувати різноманітними стимулами, які в науковій літературі поділяються на внутрішні та зовнішні, матеріальні та нематеріальні, матеріальні та соціально-психологічні, фінансові та нефінансові. У будь-якому разі одні заохочення пов'язані з грошовою, а інші з негрошовою винагородою державних службовців за виконану роботу.

В свою чергу грошові стимули включають систему оплати праці, соціальне страхування, відшкодування витрат та інші пільги. Водночас моральні стимули пов'язані зі змістом роботи, умовами праці, кар'єрним зростанням, визнанням, свободою прийняття рішень, поєднанням роботи та сімейних зобов'язань тощо. Грошові стимули більшою мірою орієнтовані на задоволення головного, а моральні – на задоволення другорядних вимог державних службовців. Нижче кожна група стимулів розглядається більш детально.

Державним службовцям також надаються різні соціальні гарантії, наприклад, соціальне та пенсійне страхування, відпустки, підтримка, пільги, знижки тощо. Соціальні гарантії спрямовані на надання державним службовцям певних пільг та захист їх та/або їхніх родичів у певних життєвих ситуаціях. Соціальні гарантії, як правило, пов'язані з різними компенсаціями та пільгами.

Іншими словами, незалежно від характеру соціальних гарантій, забезпечення кінцевого результату набуває грошового вираження.

Мотивація державних службовців, яка базується суто на грошових заохоченнях, може бути ефективною та успішною лише певний час. Люди швидко звикають до підвищення заробітної плати, тому надмірне підвищення заробітної плати, не підтвержене жодними об'єктивними показниками ефективності, з часом сприймається працівниками як норма, а виплата надбавок і премій сприймається не як мотивація чи оцінка виконаної роботи, але як само собою зрозуміле.

З іншого боку, мотиви діяльності державних службовців, переконання, цінності та вимоги постійно змінюються в міру зміни навколишнього середовища. Тому, окрім бажання та потреби державного службовця отримувати відповідну грошову винагороду за працю, є прагнення виконувати приємну та цікаву роботу, просуватися по службі, бути визнаним і оціненим, підтримувати добрі стосунки з колегами та начальників тощо.

Одним із переважаючих моральних стимулів зазвичай вважається зміст роботи, яку здійснює державний службовець. Розуміння того, що виконана робота є цінною, і здатність виконувати її добре підвищує самооцінку співробітника, а також гордість за свою роботу. Дуже часто робота на державній службі трактується як дуже формалізована, «затиснута» в рамки та бюрократичні процедури, нецікава та одноманітна. У довгостроковій перспективі така робота у державних службовців може викликати нудьгу, апатію, байдужість і негативно вплинути на якість роботи тощо. Щоб збагатити роботу державних службовців, слід надати більше самостійності та відповідальності, ініціативи та творчості.

У контексті моральних стимулів все більшого значення набувають безпека посади державного службовця та створення комфортних умов праці. Державна служба часто сприймається як своєрідна суєта на постійно мінливому ринку праці,

яка більш-менш захищена від економічних коливань і забезпечує певну соціальну та економічну безпеку.

Мотивацією також є політична кар'єра, участь в експертній, проектній діяльності, допомога малозабезпеченим та іншим людям, додатковий відгул тощо.

Мабуть, одним із найбільш суперечливих моральних стимулів є накладення офіційних стягнень на державних службовців за їх неправомірну поведінку. Саме поняття «штраф» має, по суті, негативний відтінок і викликає питання, яким чином покарання може бути заохоченням? Проте таке «негативне» заохочення має на меті сприяти належній поведінці державного службовця та виконанню ним своїх обов'язків.

Що стосується моральних стимулів, то слід підкреслити роль керівника в мотивації державних службовців. Якщо можливості застосування грошового заохочення для мотивації державних службовців у більшості випадків описані в законодавчих актах, а роль керівника менш значна, то вплив безпосереднього керівника та його керівництва на мотивацію державних службовців моральними стимулами є величезним і інколи істотно. У багатьох випадках керівник і його стиль управління безпосередньо впливають на атмосферу в команді, планування та організацію роботи, мотивацію співробітників, самопочуття на роботі та ставлення до роботи. Керівник, особливо безпосередній, окреслює принципи та напрямки мотивації працівників, які не обов'язково завжди є правдивими та об'єктивними. Іноді рішення керівника, особливо безпосереднього, про заохочення державного службовця може бути зумовлене не професіоналізмом і досягненнями працівника, а симпатією, кумівством, вказівками вищого керівництва тощо.

Роль безпосереднього керівника в мотивації державних службовців проявляється через оцінку їх діяльності. Оцінюючи продуктивність державних службовців, їх поточний рівень діяльності порівнюється з певними стандартами ефективності метою забезпечення зворотного зв'язку щодо досягнутих

(недосягнутих) результатів діяльності. Оцінка службової діяльності пов'язана з можливостями кар'єри, навчання та підвищення кваліфікації державних службовців та зміною розміру заробітної плати (зменшення або підвищення).

Підсумовуючи, можна сказати, що система мотивації державних службовців має бути збалансованою, базуватися на поєднанні грошових і моральних стимулів, відповідати мотивам державних службовців і підвищувати задоволеність роботою. Застосовуючи як грошове, так і моральне стимулювання, важливо зберігати почуття міри, «не перевантажувати» систему мотивації, адже постійне поліпшення умов праці, підвищення заробітної плати тощо стане нормою для державних службовців і не буде оцінено, втратить мотиваційний ефект і стане безглуздим витрачанням грошей і енергії організації. Керівники несуть величезну відповідальність за мотивацію державних службовців. Рішення, які вони приймають, впливають не лише на стимули, які використовуються для мотивації чи немотивації певного державного службовця, але й на основні принципи мотивації державних службовців, психологічний клімат серед співробітників, а також самопочуття та продуктивність окремих працівників.

### 2.3. Алгоритм побудови бренду державного органу

Американська маркетингова асоціація визначає бренд як «ім'я, термін, знак, символ або дизайн, або їх комбінація, призначена для ідентифікації товарів і послуг одного продавця або групи продавців і відрізняється від конкурентів». З цього випливає, що просто як бренд назва може бути єдиним загальним елементом, що пов'язує не пов'язані між собою продукти, країну, ім'я – це символ, який об'єднує ширший спектр продуктів і послуг.

Згідно з Котлером, бренди мають подвійну мету:

- 1) вони служать «головним інструментом для створення продукту»,
- 2) вони представляють обіцянку цінності.

Робота над формуванням якісного бренду державного органу як роботодавця – це кропіткий процес, а на рівні державного управління – це своєрідний виклик. Про необхідність посилювати бренд роботодавця державної служби в Україні говорили вже давно.

Збільшення використання брендингу в державному секторі є важливою сферою для академічних досліджень, яким зараз бракує теорії та емпіричних доказів. З одного боку, деякі принципи брендингу видаються однаково актуальними в державному секторі, так і у приватній сфері. З іншого боку, державний сектор, здається, потребує дещо іншого підходу до брендингу, оскільки існують контекстуальні відмінності, які можуть вплинути на принципи брендингу, їх впровадження та результати. Таким чином, галузі бракує встановлених відповідних теоретичних основ для керівництва державним сектором організації в їхніх зусиллях з брендингу.

Критики стверджують, що брендинг підриває основні обов'язки та цінності, які державний сектор покликаний захищати. Таким чином, традиційні зусилля, пов'язані з брендингом, такі як захист іміджу організації та стратегії управління комунікаціями, представляють ціліякі можуть сприйматися як непридатні для державного сектора. Приклади показують, що брендинг іноді може суперечити цінностям, духу і законам державного сектора.

Аргументи навіть припускають, що «органи влади, муніципалітети та окружні ради не повинні в першу чергу приділяти свій часі ресурси, щоб відшліфувати свою репутацію та думати про себе як «бренд». Вони повинні дотримуватись законів, дбати про найкраще для громадян і виконуватите, що вони повинні надавати з високою якістю та юридичною визначеністю. Як показує ця критика, брендинг більше не займається виключно приватними особами компаній. Організації державного сектору виявили його привабливість і бренд набуває широкого поширення в секторі.

Наприклад, шведський державний сектор має дохід у розмірі 2 280 мільярдів шведських крон, що становить приблизно 50% ВВП і 29% загальної зайнятості, а 1,4 мільйона шведів працюють у цьому секторі. При цьому він охоплює неоднорідний спектр сфер, наприклад, оборонну, соціальну, захисну та правосуддя, охорони здоров'я та освіти. Одна з найвидатніших характеристик відноситься до складності управління організаціями, яка включає певні правила та положення, а також політичну основу та демократичні принципи. Вплив переходу на брендинг може бути значним, особливо з точки зору суспільства.

Коли зусилля з брендингу виконуються способом, непридатним для державного сектора, який може загрожувати демократичним і законним правам громадян і службовців, а також неспроможність організації виконати свою основну мету та цінності то це може підірвати легітимність організацій, а отже, і сектору в цілому. Оскільки державний сектор становить таку значну частку ВВП і працевлаштування, необхідно розвинути всебічне розуміння природи брендингу державного сектору та те, як його можна застосовувати належним чином.

Хоча брендинг у державному секторі привернув певний академічний інтерес, але це тасфера, яка потребує подальших досліджень. У державному секторі академічний інтерес виявляється більш помітним у деяких налаштуваннях, наприклад, вища освіта і політичний брендинг.

Алгоритм створення бренду для державного органу зазначений в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

#### Алгоритм створення бренду для державного органу\*

Алгоритм створення бренду для державного органу
1.Визначення місії та цінностей.
2.Аудит бренду
3.Розробка ідентичності бренду
4.Комунікаційна стратегія
5.Внутрішня мобілізація
6.Комунікація з громадкістю
7.Постійне вдосконалення
8.Залучення зацікавленихсторін

\*Джерело: власна розробка автора

Створення бренду для державного органу вимагає стратегічного підходу та уваги до деталей. Ось деякі кроки, які можна виконати для побудови ефективного бренду державного органу:

1. Визначення місії та цінностей. Це перший крок у створенні будь-якого бренду. Державний орган повинен чітко визначити свою місію та цінності, які він прагне просувати через свою діяльність. Розглянемо визначення місії та цінностей як алгоритм для побудови бренду державного органу:

1.1. Аналіз потреб та очікувань громадян. Провести дослідження, спрямоване на визначення потреб та очікувань громадян від державного органу. Це може включати опитування, фокус-групи та аналіз публічних обговорень.

1.2. Ідентифікація місії. На основі результатів дослідження сформулювати чітку місію державного органу. Місія повинна визначати його основну ціль та значення для суспільства.

1.3. Створення емісійного заявлення. Сформулювати коротке та зрозуміле місійне заявлення, яке відображає місію та цінності державного органу. Це заявлення повинно бути використано для комунікації з громадськістю та співробітниками.

1.4. Внутрішня мобілізація. Забезпечити залучення співробітників до місії та цінностей органу шляхом пояснення їх важливості та створення сприятливого середовища для розвитку культури, що відповідає місії.

1.5. Комунікація з громадкістю. Активно спілкуватися з громадськістю, пояснюючи місію та цінності державного органу, а також демонструючи їх реалізацію через конкретні дії та ініціативи.

1.6. Постійне вдосконалення. Здійснювати постійний моніторинг та оцінку реалізації місії та цінностей, вносячи корективи та покращення за необхідності.

1.7. Залучення зацікавлених сторін. Враховувати думку та погляди зацікавлених сторін, таких як громадяни, громадські організації та інші державні установи, при формулюванні та реалізації місії та цінностей.

Таким чином, ідентифікація та цінності, будучи ядром бренду, є важливим чинником у внутрішньому управлінні брендом.

2. Аудит бренду. Важливо проаналізувати існуючий образ органу в суспільстві, виявити сильні та слабкі сторони, а також визначити можливості для покращення.

3. Розробка ідентичності бренду. Це включає в себе створення логотипу, слогану, кольорової палітри та інших елементів, які будуть візуально представляти державний орган.

4. Комунікаційна стратегія. Розробіть стратегію зв'язку, щоб ефективно спілкуватися з громадськістю. Це може включати в себе веб-сайт, соціальні медіа, прес-релізи, інформаційні бюлетені та інші канали.

5. Залучення громадськості. Залучення громадськості важливо для будь-якого державного органу. Потрібно створити механізми для збору відгуків та взаємодії з громадськістю через обговорення, опитування, відкриті дні та інші заходи.

6. Створення довіри. Важливо показати, що державний орган є надійним та компетентним. Це можна зробити шляхом прозорості, ефективного вирішення проблем та відкритої комунікації.

7. Стійкість та постійний розвиток. Бренд державного органу має бути стійким, але водночас готовим до змін. Він повинен адаптуватися до нових викликів та потреб суспільства.

8. Моніторинг та оцінка. Важливо постійно відстежувати реакції громадськості на діяльність державного органу та вчасно реагувати на будь-які проблеми чи конфлікти.

Створення бренду для державного органу – це складний процес, який вимагає часу, ресурсів та уваги до деталей. Проте, ефективний бренд може значно покращити сприйняття органу в суспільстві та підвищити його авторитет.

## Висновки до розділу 2

1. З'ясовано, що у сучасному державна служба в Україні стикається з низкою викликів, які впливають на її престиж та ефективність. Одним із основних факторів є недостатня оплата та соціальні гарантії для працівників державного сектору, що призводить до втрати талановитих кадрів на користь приватного сектору або міжнародних організацій. Крім того, бюрократичність, недостатня транспарентність та корупційні ризики також порушують довіру громадян до державних інституцій. Визначено, що для підвищення престижу державної служби необхідно прийняти комплексний підхід. По-перше, це включає в себе реформування системи оплати праці та забезпечення соціальних гарантій для держслужбовців. Далі, важливо зменшити бюрократичність та підвищити рівень транспарентності у роботі державних органів. Також необхідно вдосконалити систему підготовки та підвищення кваліфікації працівників державного сектору, щоб забезпечити їхню компетентність та професійну підготовку.

2. Ідентифіковано чотири основні механізми підвищення престижу державної служби. Це інформаційно-комунікативний, кадровий, суспільно-політичний та мотиваційний. З'ясовано, що інформаційно-комунікативний механізм спрямований на підвищення усвідомлення громадськості про роль та значення державної служби, створення сприятливого іміджу та сприяння взаєморозумінню між державними органами та громадськістю. Кадровий механізм включає в себе процеси підбору, навчання, мотивації та розвитку кваліфікованого персоналу, що є ключовим фактором у забезпеченні високої якості та ефективності роботи державних структур. Суспільно-політичний механізм передбачає активну взаємодію між державними органами, громадськістю та політичними інститутами з метою підвищення довіри та підтримки до державної служби в суспільстві. Мотиваційний механізм спрямований на стимулювання державних службовців до досягнення високих результатів шляхом надання

матеріальних та нематеріальних заохочень, а також можливостей для кар'єрного зростання та особистого розвитку. Визначено, що успішне впровадження цих механізмів сприятиме покращенню дієвості та прозорості державного управління, а також зміцненню довіри громадськості до державних інституцій.

3. Визначено, що формування бренду державного органу є ключовим етапом у створенні його позитивного іміджу та визначенні стратегічних пріоритетів для ефективного спілкування з громадськістю. Він включає в себе аналіз цілей та цільової аудиторії, визначення унікальних характеристик та переваг державного органу, розробку специфічних комунікаційних стратегій та тактик, а також систематичний моніторинг та оновлення бренду з урахуванням змін у соціально-політичному та економічному середовищі. З'ясовано, що правильно побудований бренд державного органу може сприяти підвищенню довіри громадян до владних структур, забезпечити більшу ефективність у виконанні завдань та місій органу, а також підвищити його престиж як роботодавця та партнера. Тому важливо враховувати всі аспекти алгоритму побудови бренду під час розробки та впровадження стратегічних планів державного управління.

## РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПРЕСТИЖУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ

## 3.1. Можливості імплементації в Україні прогресивного зарубіжного досвіду щодо підвищення престижу державної служби

Набуття Україною статусу кандидата до вступу до країн-членів Європейського Союзу передбачає насамперед реформування і модернізацію державної служби відповідно до вимог ЄС, що виявляється в таких напрямках формування професійної державної служби, як: по-перше, створення системи професійної підготовки на основі компетентнісного підходу та інституціональної розбудови професійної освіти із урахуванням європейського досвіду і системи національної освіти; по-друге, розвиток інформаційної системи управління людськими ресурсами [18]; по-третє, удосконалення системи вступу, відбору і проходження державної служби, що виявляється, насамперед, в адаптації національного законодавства до вимог Європейського Союзу.

Для успішної імплементації в Україні прогресивного зарубіжного досвіду щодо підвищення престижу державної служби важливо зробити деякі кроки.

1. Прийняти новий нормативно-правовий акт, у якому визначити всі пріоритетні сфери та шляхи адаптації законодавства.

2. Створити єдиний орган відповідальний за процес адаптації законодавства.

3. Закріпити за вказаним органом функції з контролю та нагляду за здійсненням процесу адаптації законодавства із зазначенням конкретних строків виконання.

4. Забезпечити створення та опублікування постійних звітів кожного відповідального органу про стан сприяння проведенню адаптації законодавства України до законодавства ЄС.

5. Створити дієвий механізм належного врахування рекомендацій інституцій ЄС з метою припинення практики їхнього ігнорування або «сліпого виконання».

У контексті досліджуваної проблематики в роботі надалі ми пропонуємо розглянути досвід Польщі. Так, важливою умовою для підвищення престижу державної служби в Польщі є забезпечення постійної системи навчання державної служби, щоб зробити її високоякісним кадровим складом, здатним ефективно реагувати на нові виклики. Крім запровадження та вдосконалення механізмів набору кадрів у корпус державної служби, запровадження дієвих механізмів мотивації на основі оцінювання результатів діяльності та просування по службі, поведінки, передбаченої Кодексом професійної етики державного управління, це ефективна система навчання, нарада, стратегічні потреби польського державного розуму, які мають забезпечити досягнення першочергової мети створення аполітичного, професійного, стабільного та непідкупного корпусу державних службовців.

У Польщі найвищі службовці займають особливе становище на державній службі. Вони створюють міст між політиками та слугами, яких вони контролюють. Завдяки своїм посадам вони можуть справляти сильний вплив на політиків, утримуючи їх від партійних партикуляризмів, а їхній досвід і професійні навички можуть стати основою для того, щоб вони були радниками урядів, що досить швидко змінюються. Їх компетентність і професійний профіль мають бути предметом поглибленого вивчення, а потім цілеспрямовано розвиватися шляхом різноспрямованих дій.

Щороку Голова державної служби Польщі оголошує центральний план навчання, який визначає пріоритети навчання та види навчання, які є особливо

важливими в цьому році. У довгостроковій стратегічній перспективі навчання розглядається як основний інструмент, що дозволяє даній установі досягти своїх внутрішніх цілей. Окремі міністерства та урядові установи зобов'язані складати свої плани навчання відповідно до організаційних цілей і політичної стратегії, яку проводить уряд.

Отже, основні напрямки та пріоритети навчання мають бути розроблені на періоди, що перевищують один рік. Крім того, вони повинні визначити стандарти базової підготовки, яких повинна дотримуватися державна служба, як на центральному рівні, так і на нижчих рівнях, у зв'язку з оперативними цілями даної організації та цілями, встановленими на рівні уряду, такими як навчання в управлінні системними змінами, інтеграції в структури ЄС, впровадженні технологій ЄС.

Управління державної служби має у своїй структурі відділ підготовки та розвитку державної служби, до обов'язків якого входять: визначення цілей політики навчання державної служби, розробка та реалізація організаційних та фінансових рішень щодо навчання державної служби, бюджетування та контроль за коштами, які виділяються на навчання державних службовців у межах, визначених законом про державну службу, формулювання пріоритетів навчання, співпраця з польськими та іноземними організаціями, які забезпечують та проводять навчання, співпраця з органами державного управління щодо навчання державних службовців, ініціювання та моніторинг дій, пов'язаних з етикою, у корпусі державної служби, поширення інформації та надання роз'яснень щодо системи навчання та підвищення кваліфікації на державній службі.

Навчальні цілі в Польщі очевидно, складні та різноманітні в часі, загальні для служби та спеціаліста, пристосовані до специфіки роботи в даній частині адміністрації або до групи посад, напр. керівні, а то й на окремі посади (навчання за індивідуальною програмою підвищення кваліфікації).

Система навчання має такі компоненти:

Центральне навчання: його було відзначено з огляду на рівень, на якому воно організоване і цільову групу слухачів; воно використовується для передачі знань і вдосконалення навичок, зазначених у пріоритетах підготовки державних службовців; його конкретними цілями є:

- а) навчання навичкам командної роботи,
- б) координація роботи в офісі та між адміністрацією,
- в) поширення стандартів роботи адміністрації.

Тренінг спеціально призначений для вищих державних службовців, осіб середнього рівня керівництва, координаторів і незалежного персоналу.

Загальна підготовка: її метою є підвищення рівня знань і навичок державних службовців, необхідних для правильного виконання ними своїх завдань. Вона охоплює теми, загальні для адміністрації, з особливим акцентом на ІТ, іноземні мови, адміністративне право, державні закупівлі, загальні питання європейської інтеграції, захист конфіденційної інформації та персональних даних, стандарти, що лежать в основі ефективної та ефективно роботи організації та правила коректного обслуговування громадян, навчання за індивідуальною програмою підвищення кваліфікації державного службовця. Таке навчання доступно через участь у центральному, загальному або спеціалізованому навчанні.

Школа стратегічного менеджменту для генеральних директорів це різновид спеціалізованих курсів, спрямованих на розширення знань і навичок учасників, а також на обмін досвідом, підготовка спеціалістів. Така школа допомагає розширити та оновити знання та навички державних службовців у сферах, характерних для їхніх службових обов'язків. Цільовими слухачами є, зокрема, представники корпусу державної служби, які займають посади спеціалістів. Крім того, система передбачає підготовчу службу, яка має на меті дати всім новим співробітникам рівний старт і підготувати їх до зайняття конкретної посади в конкретному офісі.

Загальні цілі навчання, спільні для всіх державних службовців Польщі, включають: підвищення якості обслуговування клієнтів, служити владі як неупереджений експерт, ефективне функціонування державної служби в європейській адміністративній сфері, вирішення проблем, пов'язаних із членством Польщі в ЄС, ефективне управління адміністрацією для досягнення вищезазначених цілей та контроль за виконанням ухвалених урядом рішень.

Щоб покращити якість обслуговування та престиж державної служби, а також адаптуватися до ЄС, на ранньому етапі державної служби на перший план вийшли такі потреби в навчанні державних службовців: добре знання іноземних мов, навички відкритого спілкування та електронної інформації, командна робота на державній службі, навички користування Інтернетом, високий рівень професійної етики, добре знання законодавства Польщі та ЄС.

Відображенням потреб були пріоритети навчання, встановлені Головою державної служби для центрального навчання:

- а) підтримка діяльності з формування духу державної служби,
- б) впровадження узгоджених стандартів управління персоналом в державній адміністрації (навчання було цільовим державним службовцям, зайнятим в офісах і департаментах управління персоналом, а також керівникам вищого та середнього рівнів,
- в) організація роботи в державній адміністрації та вибрані інструменти державного управління, що дозволяють вивчати та застосовувати європейські стандарти роботи і таким чином готують служб, які будуть діяти після того, як Польща стане державою-членом.

Для того, щоб бути експертом, необхідно пройти серію додаткових навчальних курсів, окрім зазначених, які також охоплюють соціально-економічну політику, ринкові детермінанти розвитку, стратегічне планування, знання та управління змінами тощо. Водночас для досягнення четвертої мети, тобто ефективного управління адміністрацією, необхідна підготовка з менеджменту.

Насправді важливі ширші управлінські знання, включаючи управління людськими ресурсами, фінансами, розуміння звіту про прибутки та збитки тощо.

Іншими словами, метою є розумне застосування нової концепції державного управління з її трьома цінностями: дієвість, ефективність та економічність. У «Стратегії підготовки державних службовців» було визначено чотири пріоритети: протидія корупції, зміцнення духу державної служби; забезпечення високого рівня знань і навичок щодо загальних стандартів роботи, управління, моніторингу та контролю; забезпечення ефективного функціонування державної служби в адміністративній сфері Європи; управління навчанням та ефективна політика навчання.

Серед пріоритетів навчання в Польщі можна знайти протидію корупції, як важливий елемент формування професійної етики та суттєвий крок до впровадження етичної моделі управління державною службою та політику навчання. Очікується, що досягнення двох цілей покращить якість роботи державної служби в її змістовному та етичному аспектах. Перший пріоритет підтримує процеси демократизації, оскільки там, де державне управління керується концепцією універсальних цінностей у прийнятті рішень, воно слідує ідеалам демократії. Інша вказує на те, що навчальна діяльність переходить на вищий рівень, де стратегія навчання визначає пріоритети та розподіляє набори навчальних курсів для кожного пріоритету, призначає окремі курси цільовій групі державних службовців і фіксує дати проведення курсів.

Другий і третій пріоритети розширюють раніше обговорені загальні цілі, але їх набори курсів змінено. Це особливо стосується третього пріоритету, як наслідок членства Польщі в ЄС та її участі в рішеннях Співтовариства, доступу до фондів допомоги тощо. Тому стає необхідним дізнатися про механізми, які керують процесами, і про відповідні процедури .

Тренінги (конференції, семінари та практичні заняття) охоплювали наступні теми: система мотивації, стратегічне планування та декларації місій офісів,

система оцінки роботи, управління змінами, стратегія управління людськими ресурсами, система найму.

Центральна система навчання складалася з 8 навчальних блоків, таких як: етика державної служби, підготовка аналітиків посади, система оцінки роботи в державній службі, методологія періодичної оцінки державних службовців, підготовка наставників для кандидатів, які приєдналися до підготовчої служби, методи обслуговування клієнтів для державної адміністрації, управління якістю в офісі, управління невеликими групами працівників.

Відповідно до Закону Польщі про державну службу уповноваженими особами з організації навчання є: Голова державної служби та генеральні директори відомств. Підготовка державних службовців проводиться Національною школою державного управління, установами, що спеціалізуються на навчанні, які були створені органами державної адміністрації та уповноваженими особами, які відповідають певним критеріям.

Навчальні програми проводяться зовнішніми навчальними закладами, які отримали контракт у рамках процедури відкритого тендеру, а також мережею власних інструкторів державної служби, започаткованою ще в 1999 році. Інструкторами є як адміністративний персонал, так і особи, які мають досвід адміністративної діяльності. Навчання підлягає оцінюванню за спеціально розробленими листами оцінювання тренінгів, які заповнюються в індивідуальному порядку всіма учасниками центрального тренінгу. Аспекти, що підлягають оцінці, це навчальний план і методи навчання, навчальна установка та тренери. Успішність тренінгу можна оцінити відразу після його завершення за допомогою тесту, який перевіряє рівень знань або навичок учасників. Під час тривалого навчання результати оцінюються безпосередніми керівниками слухачів, які оцінюють, як змінилася робота їх персоналу (точніше, як навчений персонал використовує знання або навички, які вони отримали під час навчання).

Довгострокова оцінка базується головним чином на підвищенні ефективності даної організації в досягненні її цілей.

З моменту створення державної служби в Польщі продовжуються зусилля, щоб зробити її високоякісним корпусом службовців, здатним правильно виконувати свою місію. Для цього використовуються концепції нового публічного менеджменту, адаптовані до специфіки роботи державної служби. Також поляки працювали над впровадженням етичної моделі управління. Цінним інструментом, який підтримує процес формування державної служби, здатної належним чином виконувати свою місію, є опитування громадської думки та опитування державних службовців, які дозволяють визначити очікування службовців та проблеми, з якими вони стикаються у своїй роботі.

Спираючись на досвід Латвії в Україні можна було б також покращити мотиваційний механізм підвищення престижу державної служби. А саме запровадити систему оплати праці, коли підвищення посадового окладу державного службовця пов'язане з оцінкою його діяльності: коли діяльність продуктивна, результати кращі – заробітна плата зростає швидше, коли продуктивність гірша – вони зростають повільніше, а коли вони незадовільні – заробітна плата не зростає. Хоча ця система вважається більш гнучкою, справедливішою та дозволяє краще зв'язати заробітну плату державного службовця з результатами його роботи та мотивацією порівняно з традиційною, однак через специфіку діяльності державної служби, її складність і багатофункціональність обмежені можливості оцінки внеску окремого державного службовця у спільну діяльність, а також результатів її діяльності, відсутність застосування системи оплати за результативність на державній службі є складним, дорогим, невизначеним і важким у застосуванні.

Підвищення престижу державної служби в Німеччині є важливим напрямом розвитку державного апарату та суспільства в цілому. На протязі останніх десятиліть уряд Німеччини вживає різноманітних заходів для залучення

талановитих фахівців до державного сектору та підвищення престижності роботи у ньому. Уряд Німеччини активно інвестує в навчання та розвиток державних службовців. Існують спеціальні програми, які надають можливість молодим фахівцям здобувати високоякісну освіту в галузі публічного управління та адміністрування. Державний сектор у Німеччині активно підтримує ініціативи та проекти, спрямовані на вдосконалення роботи адміністрації та підвищення ефективності послуг для громадян.

Уряд Німеччини активно просуває ідею, що робота у державному секторі є почесною та відповідальною. Це робиться через масові медіа-кампанії, розповсюдження позитивних історій успіху та заохочення громадської підтримки державних інституцій. Уряд сприяє співпраці між державними і приватними компаніями, що дозволяє державним службовцям отримувати нові знання та навички, а також сприяє обміну досвідом та інноваціями.

Отже, використовуючи прогресивний зарубіжний досвід, в Україні можна було б також покращити базові механізми механізм підвищення престижу державної служби.

### 3.2. Заходи з популяризації державної служби серед молоді

Відсутність належного представництва молоді в уряді — це не просто питання дисбалансу, це також має практичні наслідки для формування політики та її впливу на українське суспільство.

Хоча перешкоди для молодих людей в політиці зберігаються, існують інші способи залучити молодих людей до управління державним сектором і забезпечити їм шляхи стати лідерами державної служби зараз і в майбутньому. Спираючись на закордонний досвід я пропоную запровадити в Україні такі ініціативи, як програма стипендій для нових державних лідерів у державній службі. Така програма буде залучати кмітливих і мотивованих випускників

університетів до стипендії державної служби та направлятиме їх на шлях кар'єри на державній службі протягом усього життя.

Здібні молоді професіонали як наприклад фінансові аналітики, спеціалісти з інформаційних технологій та державні керівники, можуть генерувати нові ідеї, кидати виклик відсталій політиці, стимулювати інноваційне мислення та допомагати впроваджувати нові системи. Їхня роль полягатиме в тому, щоб запропонувати новий погляд, змінити ситуацію та знайти рішення проблем.

Державна служба страждає від репутації бюрократії та тяганини, що робить її далеко не найкращим вибором професії для більшості талановитих молодих спеціалістів. Але це найважливіша інституція для надання державних послуг, розробки та реалізації державної політики.

Ключовим компонентом програми є сильний акцент на наставництві та навчанні. Ділячись своїми знаннями та досвідом, наставники та супервайзери відіграють ключову роль у розвитку навичок і талантів молодих спеціалістів, щоб допомогти їм зрозуміти державний сектор. Вони також гарантують, що погляди молодих лідерів враховуються в процесі прийняття рішень, щоб вони могли вплинути на зміни, щойно вступили на державну службу. Вони допомагають створити таке професійне задоволення, яке спонукає стипендіатів до довгострокової кар'єри.

Залучення та наймання молодих людей, які виявляють такі лідерські якості, як чесність, порядність і здатність сприймати та вирішувати виклики, є важливим першим кроком.

Зважаючи на давні інституційні системи та правила, молодим професіоналам може бути складно орієнтуватися та впливати на зміни в уряді. Супервайзери та наставники допомогатимуть молодим фахівцям зорієнтуватися в процесі управління змінами, щоб успішно адаптуватися та внести зміни. Наставники та керівники також є об'єктивними орієнтирами, які можуть надати неупереджену пораду молодим професіоналам. Завдяки цьому обміну

поколіннями старші покоління керівників державних служб і визнаних професіоналів допомагатимуть навчати та виховувати наступне покоління українських лідерів.

Необхідність залучити молодь в Україні набула важливості в публічних дебатах в останні роки. Також відбулася парадигма і зміна поколінь. Якщо раніше від молоді очікували просто підкорятися правилам і дотримуватися їх, то сьогодні молоді українці вважаються стороною, яка має висловлювати свою думку.

Нещодавні опитування показали зростання апатії серед молодих людей, оскільки вони борються з високим рівнем безробіття та обмеженими економічними можливостями.

Таким чином, на додаток до ініціатив, які спрямовують молодь на державну службу, і кроків, спрямованих на активне залучення їх як зацікавлених сторін у суспільстві, уряд повинен вжити заходів для сприяння та завоювання довіри молодих людей.

Для цього лідери повинні стати більш доступними для молодих людей, краще реагувати на їхні потреби та демонструвати повну підзвітність і прозорість у виконанні своєї роботи. Залучення та наймання молодих людей, які виявляють такі лідерські якості, як чесність, порядність і здатність сприймати та вирішувати виклики, є важливим першим кроком.

Молоде населення пропонує лідерів, які можуть допомогти здійснити соціальні, політичні та економічні зміни. Однак багато перешкод все ще стоять на шляху до втілення молодіжного потенціалу України в нові ідеї, економічне зростання та розвиток. Активне залучення молоді є першим ключовим кроком до досягнення прагнення перетворити людський капітал нашої країни на багатство та процвітання для всіх його громадян.

З акцентом на наймі талановитих молодих професіоналів і наставництві між поколіннями такі програми, як «Нові громадські лідери», пропонуватимуть швидкий підхід, щоб перетворити нашу молодь на лідерів завтрашнього дня.

Молоді люди повинні розуміти, що вони відіграють важливу роль, і наставники та керівники, які зараз працюють в уряді, є тими, хто може заохотити їх висловитися, створити для них місце за столом і показати їм, як кар'єра в уряді може приносити їм задоволення.

Ми пропонуємо запровадити такі заходи, які будуть спрямовані на заохочення молоді працювати на державу:

1. Інформаційні кампанії. Проведення інформаційних заходів, презентацій та вебінарів, які ознайомлюють молодь з можливостями та перевагами роботи на державній службі.

2. Партнерство з освітніми установами. Співпраця з університетами, коледжами та іншими освітніми установами для проведення лекцій, майстер-класів та практичних занять з тематики державної служби.

3. Стажування та програми практик. Запровадження стажування та програм практик для студентів та випускників, які дозволять їм отримати практичний досвід роботи на державній службі та підвищити інтерес до цієї сфери.

4. Конкурси та гранти. Проведення конкурсів, стипендійних програм та грантів для молоді, які зацікавлені в розвитку кар'єри на державній службі та проявляють активність у громадському житті.

5. Медійна кампанія. Розробка медійних матеріалів, відеороликів, соціальних мереж та інших інформаційних засобів, що просувають позитивний імідж державної служби серед молоді.

6. Участь у великих заходах. Організація стендів, лекцій та дискусійних панелей на молодіжних форумах, конференціях та інших заходах, що привертають увагу молоді.

Ці заходи спрямовані на створення позитивного іміджу державної служби серед молоді та залучення її до роботи у цій сфері, що сприятиме поповненню кадрового потенціалу та підвищенню ефективності державного управління

### 3.3. Загальні рекомендації щодо покращення престижу державної служби в Україні

У контексті удосконалення механізмів підвищення престижу державної служби сьогодні в Україні проведено ряд реформ.

Однією з таких реформ є реформа системи оплати праці. Ми вважаємо, що така реформа є надзвичайно актуальна для підвищення престижу державної служби з таких причин. Реформа системи оплати праці державних службовців може мати значний вплив на ефективність та якість державного управління. Справедлива та конкурентоспроможна система оплати праці стимулюватиме фахівців з високими кваліфікаціями до вступу в державну службу та залишення на цих посадах на довгострокову перспективу. Крім того, прямий зв'язок між виконаною роботою та оплатою може збільшити мотивацію державних службовців до високоякісного та ефективного виконання своїх обов'язків. Введення системи преміювання за досягнення конкретних цілей та показників роботи може сприяти зростанню продуктивності та результативності державних структур. Оптимізація системи оплати праці може допомогти уникнути перевитрат та забезпечити більш ефективне використання бюджетних коштів.

Тобто, реформа оплати праці дозволить узгодити рівень оплати державних службовців із загальними ринковими стандартами, що забезпечить конкурентоспроможність державного сектору на ринку праці.

Крім того, ми пропонуємо розробити новий законопроект щодо умов підвищення кваліфікації. Положення даного законопроекту мають забезпечити можливості для постійного навчання та професійного розвитку державних службовців через тренінги, семінари та курси підвищення кваліфікації. Законопроект міститиме положення про розвиток програм наставництва та менторингу, які також можуть сприяти персональному зростанню.

Важливою реформою, яка була проведена в Україні, що сприяла підвищенню престижу державної служби є, реформа системи управління персоналом. Було вдосконалено процедуру відбору, добору та управління персоналом, включаючи впровадження об'єктивних критеріїв оцінки та кар'єрного зростання державних службовців.

Для привернення уваги молодих та талановитих спеціалістів важливо забезпечити гарні умови праці. Для цього потрібно розробити та впровадити стандарти безпеки та здоров'я на робочому місці, забезпечення доступу до необхідних ресурсів та інфраструктури для ефективного виконання обов'язків державних службовців.

В умовах воєнного стану важливо забезпечити безпеку державних службовців, оскільки під час воєнного стану ризики для державних структур та їх працівників можуть бути значно підвищеними. Важливо забезпечити безпеку працівників у приміщеннях та на вулицях через такі заходи, як додаткові контрольні пункти, охорона та безпекові системи. Також ми пропонуємо провести навчання державних службовців засобам виживання, технікам евакуації та захисту в разі нападу або надзвичайної ситуації. Важливим також є розробка планів евакуації та надання інструкцій персоналу щодо дій у випадку загрози життю та безпеці. Ми пропонуємо також надавати психологічну підтримку для збереження морального стану працівників у ситуації ракетних обстрілів.

Створення механізмів звітності та контролю дозволить розробити ефективні механізми звітності та контролю за виконанням обов'язків державними службовцями з метою забезпечення відповідності їхньої діяльності законодавству та стандартам етики.

Заохочення інновацій та ініціативності дозволить створити стимули та підтримки для державних службовців, які проявляють ініціативу та внесок у вдосконалення діяльності своєї установи через інноваційні підходи та креативність.

Реформа державного управління передбачає реформу менталітету державних службовців. Цілі та завдання реформи державного управління є основою для постановки завдань перед державними установами. Поєднання публічних і приватних інтересів видається одним із найскладніших моментів реформи державного управління.

Ці реформи та ініціативи спрямовані на створення стимулів для працівників державної служби, покращення умов їх праці та підвищення престижу професії загалом.

Для покращення престижу державної служби в Україні ми пропонуємо запровадити такі заходи:

1. Підвищення зарплат і соціального забезпечення державних службовців для стимулювання кваліфікованих фахівців до вступу в державну службу та збереження талановитих кадрів. Ефективне державне управління та якісні державні послуги не можуть бути досягнуті без кваліфікованих працівників. Для того, щоб залучити таких людей на державну службу, потрібно мати чітку та прозору систему оплати праці в державному управлінні та справедливий найм. Прозорість і чіткість винагороди впливає на якість державних послуг, реформи, а також сприяє порозумінню широкої громадськості, чому вони повинні платити податки, оскільки доходи від оподаткування йдуть на фінансування зарплат посадових осіб.

Ми вважаємо, що уряд і парламент мають реалізувати низку заходів, які зроблять оплату праці державних службовців більш конкурентоспроможною та прозорою. Це можна зробити завдяки:

- подвоєння базових посадових окладів, зокрема для вищого керівництва, та підвищення рівня заробітної плати стиснення від 1:7 до мінімум 1:12 за рахунок:
- зменшення максимального розміру надбавки за вислугу років з 50% до 30% посадового окладу;

– оптимізації граничної чисельності державних службовців, яка враховується при бюджетах праці витрати в державних установах складають. Її необхідно привести у відповідність до фактичної чисельності персоналу.

– якнайшвидше запровадження системи єдиного кадрового та розрахункового обліку державних службовців з метою забезпечення актуальної та достовірної інформації про оплату праці та фактичну чисельність персоналу;

– удосконалення системи оплати праці державних службовців та запровадження класифікації посад державної служби за функціональними сферами та видами діяльності. Крім того, необхідно регулярно відстежувати тенденції ринку праці та конкурентоспроможність зарплат у державі. Сектора необхідно оцінювати шляхом порівняння рівнів оплати праці різних категорій працівників з приватним сектором.

2. Впровадження системи професійного розвитку та навчання для державних службовців, що дозволить підтримувати високий рівень компетентності та підвищувати якість надання послуг громадянам. Потрібно удосконалити підвищення кваліфікації та стажування за кордоном. Участь у міжнародних програмах стажування та підвищення кваліфікації дозволить державним службовцям засвоювати передовий досвід управління та адміністрування, ознайомлюватися з міжнародними стандартами роботи органів влади та здобувати нові знання у сфері публічного управління.

Потрібно запровадити курси та тренінги з розвитку м'яких навичок. Такі заходи будуть спрямовані на розвиток комунікаційних, лідерських, конфліктологічних та інших м'яких навичок, які необхідні для ефективної роботи у сфері державного управління.

Ми пропонуємо розробити Стратегію навчання державних службовців, яка буде базуватися на системному підході. Процес розробки стратегії проходитиме кілька етапів:

- характеристика поточного стану підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців;
- визначення стратегії підготовки державних службовців;
- реалізація стратегії навчання державних службовців;
- оцінка (отримання відгуків) стратегії навчання державних службовців.

В умовах цифровізації надання адміністративних послуг важливо запровадити для державних службовців онлайн-курси та вебіари. Зручна форма навчання, яка дозволяє державним службовцям отримувати нові знання та навички безпосередньо на робочому місці.

3. Ми пропонуємо реформувати систему кадрового управління з метою забезпечення об'єктивного відбору кандидатів на посади державної служби, з метою виключення політичного впливу та корупції. Це допоможе підтримувати прозорість та відкритість в діяльності державних органів, що сприятиме підвищенню довіри громадян до владних структур та підвищенню престижу державної служби.

4. Створення механізмів стимулювання інновацій та впровадження передових практик у роботі державних органів, що допоможе підняти їхній престиж та ефективність. Для стимулювання інновацій та впровадження передових практик у роботі державних органів можна запровадити такі механізми. Створення інноваційної культури, яка дасть розвиток атмосфери, що сприяє творчості та інноваціям у державних установах. Потрібно створити сприятливі умови для виявлення та реалізації нових ідей, а також підтримку внутрішньоперсональної комунікації та співпраці між співробітниками. Ми пропонуємо також створити інноваційні платформи та лабораторії. Запровадження спеціалізованих платформ та лабораторій дасть можливість для розробки та тестування нових ідей та технологій. Це може бути місцем зустрічі для співробітників з різних підрозділів, де вони можуть обмінюватися досвідом та працювати над спільними проектами.

Крім того, ми пропонуємо створити систему стимулювання інновацій, яка передбачатиме введення премій, бонусів та інших стимулів для працівників, які внесли значний внесок у розвиток та впровадження інновацій. Це може бути фінансова винагорода, підвищення посадового статусу або інші види визнання.

5. Залучення громадськості до контролю за діяльністю державних службовців, створення механізмів звітності та відкритості, що сприятиме підвищенню відповідальності та авторитету державної служби.

Ми пропонуємо запровадити такі заохочення та мотиваційні системи для державних службовців, які будуть спрямовані на підвищення їхньої ефективності та залучення найкращих кадрів до державної служби:

1. Фінансові стимули. Забезпечення конкурентоспроможної заробітної плати та можливості отримання премій за досягнення цілей та результативність у роботі. Важливо розробити прозору та справедливую систему оплати праці, яка враховуватиме якість та результати виконаної роботи.

2. Можливості професійного зростання. Забезпечення доступу до програм підвищення кваліфікації, тренінгів, семінарів та курсів, що дозволяють державним службовцям постійно підвищувати свої професійні навички та розвивати компетенції.

3. Системи внутрішнього переміщення. Створення можливостей для кар'єрного зростання та розвитку шляхом внутрішнього переміщення між посадами та відділами в рамках державної служби.

4. Заохочення ініціатив та інновацій. Створення системи заохочення та підтримки для державних службовців, які проявляють ініціативу та внесок у вдосконалення діяльності своєї установи через інноваційні підходи та креативність.

5. Стабільність та соціальні гарантії. Забезпечення соціальних пакетів, які включають медичне страхування, відпустки, пенсійні виплати та інші соціальні

гарантії, що забезпечують стабільність та благополуччя для державних службовців та їхніх сімей.

6. Визнання та похвала. Створення системи визнання та похвали за досягнення професійних успіхів та високу ефективність у виконанні обов'язків.

Ці заходи будуть спрямовані на створення мотивуючого середовища для державних службовців, яке підтримує їхню ефективність, професійний розвиток та відчуття задоволення від своєї роботи.

### Висновки до розділу 3

1. З'ясовано, що Україна має значний потенціал для імплементації прогресивних зарубіжних практик з підвищення престижу державної служби. Враховуючи досвід країн з розвиненою системою державного управління, таких як Польща, Україна може впроваджувати різноманітні стратегії та практики. Визначено, що залучення зарубіжного досвіду також може полягати у впровадженні програм навчання та професійного розвитку для державних службовців, які будуть орієнтовані на найсучасніші методи та технології управління. Загалом, імплементація прогресивного зарубіжного досвіду може допомогти Україні покращити ефективність та престиж державної служби, що сприятиме сталому розвитку країни та зміцненню довіри громадян до владних структур.

2. Визначено, що підвищення престижу державної служби серед молоді вимагає комплексного підходу та систематичних заходів. Зокрема, необхідно активно працювати над формуванням позитивного іміджу державної служби через проведення інформаційних кампаній, заохочення до участі у державних програмах та стажування у відповідних установах. Додатково, важливо розвивати систему підтримки та моніторингу для молодих фахівців, які обирають кар'єру в державному секторі, а також створювати програми навчання та стажування,

спрямовані на підвищення їхньої професійної кваліфікації та розвиток лідерських навичок. Паралельно з цим, необхідно забезпечити прозорість у відборі та прийомі на роботу в державні установи, а також забезпечити адекватну оплату праці та розвиток кар'єрних можливостей для молодих працівників. Загалом, лише через поєднання цих заходів можна досягти позитивних змін у сприйнятті державної служби серед молоді та забезпечити стаке зростання її престижності в суспільстві.

3. Визначено, що удосконалення механізмів підвищення престижу державної служби вимагає систематичного підходу та впровадження комплексу рекомендаційних заходів. Спочатку, необхідно активно працювати над поліпшенням умов праці для держслужбовців, зокрема, шляхом забезпечення адекватної оплати, соціальних гарантій та можливостей кар'єрного зростання. Далі, важливо зосередитися на підвищенні транспарентності та відкритості у діяльності державних органів, що сприятиме збільшенню довіри громадян до владних структур. Також потрібно активно розвивати програми навчання та професійного розвитку для державних службовців, а також залучати молодь до участі у державному управлінні через стажування та програми підтримки. Крім того, важливо впроваджувати систему моніторингу та оцінки ефективності заходів щодо підвищення престижу державної служби, щоб постійно адаптувати їх до змін у соціально-політичному середовищі. Загалом, лише через комплексне застосування цих рекомендацій можна досягти значного покращення престижу державної служби та забезпечити ефективне функціонування державного управління в цілому.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі сформовано ряд теоретичних, методичних і практичних положень щодо механізмів підвищення престижу державної служби. Основні результати дослідження знайшли відображення у висновках і пропозиціях в контексті визначених у роботі мети і завдань.

1. Проаналізовано стан дослідження феномену «престиж державної служби» в науковому дискурсі та розвинено понятійно-категорійний апарат у цій сфері. Феномен «престижу державної служби» досліджували у своїх наукових працях як вітчизняні такі зарубіжні науковці. З'ясовано, що в науковому полі є розробки, що базуються на єдиному підході щодо престижу державної служби. механізмів підвищення престижу державної служби. Визначено, що престиж державної служби визначається як загальна оцінка суспільства щодо значущості та привабливості цієї професійної діяльності. Визначено поняття престижу державної служби. Престиж державної служби - це загальна оцінка суспільства щодо значущості, привабливості та авторитету професійної діяльності державних службовців. Це визначення відображає статус, повагу та визнання, які надаються державним службовцям в суспільстві.

2. Визначено склад й особливості престижу державної служби з позиції його формування. З'ясовано, що державна служба вважається високопрестижною професією, що забезпечує високий статус в суспільстві. Робота на державній службі має забезпечувати стабільний дохід, соціальні гарантії та впевненість у майбутньому. Державна служба має надавати можливості для професійного й кар'єрного зростання, включаючи підвищення посадового статусу та заробітної плати. Тільки в сукупності з всіма цими ознаками можливо підвищити престиж державної служби. Престиж державної служби визначається рівнем професійної компетентності, етики, відданості службі та рівнем довіри, який надається цій категорії працівників. Він відіграє важливу роль у привабливості та утриманні

кваліфікованих кадрів у сфері державного управління. З'ясовано фактори, які впливають на престиж державної служби. Серед основних таких факторів важливо виокремити рівень оплати праці, професійний розвиток, систему оцінки та стимулювання, прозорість та відкритість, професійна етика, можливості кар'єрного росту, соціальний статус, систему відповідальності.

3. Уніфіковано механізми підвищення престижу державної служби. Виокремлено такі механізми як кадровий, суспільно-політичний, інформаційно-комунікативний та мотиваційний. Кадровий механізм включає в себе навчання та підвищення кваліфікації державних службовців, систему кар'єрного росту. Суспільно-політичний механізм включає реформи державної служби, етичні стандарти, залучення громадськості. Інформаційно-комунікативний механізм включає в себе інформаційні кампанії, введення веб-платформ та соціальних мереж державного органу, прозорість та доступ до інформації, комунікація з громадкістю та брендування державної служби. До мотиваційного механізму входить система оплати праці, матеріальні та моральні стимули.

4. Охарактеризовано сучасний стан і проблеми функціонування державної служби в Україні та обґрунтовано об'єктивну необхідність її модернізації. Встановлено, що стан державної служби в Україні є недостатньо задовільним і характеризується наступними особливостями: низький рівень оплати праці, нестабільність кадрової політики, корупція та недобросовісне ставлення, відсутність мотивації до професійного зростання, низький рівень громадської довіри, неоднакові умови праці. Визначено, що об'єктивна необхідність модернізації державної служби в Україні базується на кількох факторах. По-перше, це підвищення ефективності та якості надання послуг громадянам і бізнесу. По-друге, це боротьба з корупцією та підвищення рівня довіри громадян до державних органів. По-третє, це створення сприятливих умов для привернення та збереження кваліфікованих кадрів у державній службі. З'ясовано, що модернізація державної служби передбачає впровадження новітніх технологій,

підвищення рівня професійної підготовки працівників, зміцнення контролю за їхньою діяльністю та створення стимулів для досягнення високих результатів. Це сприятиме покращенню роботи державних органів, підвищенню рівня задоволеності громадян послугами держави та зміцненню довіри до державної служби.

5. Проведено діагностику основних механізмів, що формують престиж вітчизняної державної служби. Важливою складовою кадрового механізму є якість кадрів у державній службі. Механізм включає в себе професійну підготовку, досвід роботи та компетентність працівників. Розвиток кадрового потенціалу, система оцінки та підвищення кваліфікації є ключовими аспектами у формуванні престижу. Ефективні механізми мотивації сприяють залученню та утриманню висококваліфікованих кадрів. Механізм включає в себе систему стимулів, яка базується на результативності, можливості кар'єрного зростання, а також конкурентність умов праці. Інформаційно-комунікативний механізм характеризується доступністю інформації про діяльність державної служби, відкритістю процесів та ефективною комунікацією з громадськістю, що є важливими для формування позитивного сприйняття. Суспільно-політичний механізм характеризується повагою до правових норм, принципів демократії та прозорості у прийнятті рішень, а також відповідальністю перед суспільством та владою що сприяє підвищенню престижу державної служби. Ці механізми взаємодіють між собою, створюючи сприятливі умови для розвитку та підвищення престижу державної служби в Україні. Ретельний аналіз та підтримка цих аспектів можуть допомогти у вирішенні проблем та покращенні функціонування цієї сфери.

6. Розроблено практичні рекомендації щодо впровадження механізмів підвищення престижу державної служби в Україні з урахуванням прогресивного міжнародного досвіду у цій сфері. Запропоновано для впровадження кадрового механізму підвищення престижу державної служби, враховуючи позитивний

досвід Польщі впровадити системи оцінки та та удосконалити підвищення кваліфікації працівників на основі міжнародних стандартів. Для впровадження мотиваційного механізму підвищення престижу державної служби, враховуючи досвід Литви запропоновано ввести системи стимулів, що базуються на результативності та досягненнях працівників. Для впровадження інформаційно-комунікативного механізму підвищення престижу державної служби запропоновано забезпечити доступність та достовірність інформації про діяльність державної служби через використання сучасних засобів комунікації. Для впровадження суспільно-політичного механізму підвищення престижу державної служби запропоновано продовжувати та удосконалювати існуючі реформи державної служби. Визначено можливості імплементації в Україні прогресивного зарубіжного досвіду щодо підвищення престижу державної служби. Проаналізовано зарубіжний досвід підвищення престижу державної служби. Зокрема проаналізовано досвід механізмів підвищення престижу державної служби таких європейських країн як Польща, Литва та Німеччина. Визначено, що досвід цих країн є корисним та актуальним для України. Зарубіжний досвід підвищення престижу державної служби включає різноманітні підходи та ініціативи, спрямовані на покращення якості роботи державних служб та залучення кваліфікованих кандидатів. Загалом, зарубіжний досвід підвищення престижу державної служби вказує на необхідність поєднання різноманітних підходів та інструментів для досягнення мети – створення ефективної та відповідальної системи державного управління.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Les Français et la fonction publique Ipsosmori. Presentation delivered by the General Directorate for Public Administration and Civil Service. URL: [http://www.epsu.org/IMG/pdf/Image\\_CGA\\_report\\_17122012\\_EN.pdf](http://www.epsu.org/IMG/pdf/Image_CGA_report_17122012_EN.pdf).
2. Шаповалова К.Г. Тенденції подальшого розвитку правового регулювання соціального захисту державних службовців в сучасних умовах інформаційних комунікацій та євроінтеграції України. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2022. С.118
3. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. Відомості Верховної Ради. 2016. № 4.
4. Падафет Ю.Г. Зв'язок організаційної культури державної служби та формування її престижу. *Публічне управління XXI століття: погляд у майбутнє*. 2022. №1. С. 112-117.
5. Найдьонов М. І. Психологія престижності професій: монографія. Кіровоград : Імекс-ЛТД, 2013. 160 с. URL: <http://iris-psy.org.ua/publ/pop.pdf>
6. Артишкова І.В. Застосування брендингу особистості для створення ділової репутації. Модернізація та наукові дослідження: парадигма інноваційного розвитку суспільства і технологій: матеріали II Міжнародної наук.-практ. конф. Київ. 2020. 216 с.
7. Подольчак Н. Ю., Карковська, В.Я. Вплив престижності державної служби на кадрову безпеку державної структури. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. Вип. 5. С.128-134.
8. Тертичка В. В. Державна політика: аналіз і впровадження в Україні : автореф. дис. д-ра наук з держ. управління : спец. 25.00.01 «Теорія та історія державного управління». Київ, 2004. 36 с
9. Валевський О. Л. Державна політика в Україні: методологія аналізу, стратегія, механізми впровадження. Київ. 2001. 242 с.

10. Скрипнюк О. Сучасна державна політика України: основні концептуальні підходи до визначення змісту поняття. *Вісник Академії правових наук України*. 2004. № 4 (39). С. 3–12.

11. Новакова О.В., Пашина Н.П. Аналіз державної політики: навч. посібник. Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2013. 216 с.

12. Аксьонова О.В., Волківська А.М., Яценко О.М. Теоретичні та організаційні аспекти формування та реалізації кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування. URL: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2022/32.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/32.pdf)

13. Яцуба В.Г. Удосконалення адміністративно-територіального устрою - необдуманих кроків бути не може. *Адміністративно-територіальний устрій України*. Проблемні питання та можливі варіанти їх вирішення. Київ. 2015. 332 с.

14. Бондар В. Матеріальний чинник мотивації як спосіб підвищення ефективності діяльності державних службовців в Україні. Ефективність державного управління :зб. наук. пр. / редкол. А.О. Чемерис (голов. ред.) [та ін.]. Львів: Вид-во ЛРІДУ НАДУ, 2006. Вип. 8. С. 233-239.

15. Шаповал К. СичоваМ. Система мотивації праці державних службовців в Україні. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/4590/1/%D0%A8%D0%B0%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BB.pdf>

16. Менеджмент для публічної влади: навч. посібник / за заг. ред. Д-ра екон. наук, проф. М.П. Бутка. Ніжин: ТОВ «видавництво «Аспект-Поліграф», 2011. 360 с.

17. Білоус А.О. Проблеми та перспективи реформування системи публічного управління в умовах воєнного часу. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2022. Вип. 3. С. 23-29.

18. Цалко Т.Р. Проблеми сучасної підготовки та кадрового забезпечення державної служби в Україні. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2021. № 1 (17). С. 17-24.

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

20. Jolanta Itrich-Drabarek, Kamil Mroczka, Łukasz Świetlikowski. Civil service in Poland. URL: 10.3726/978-3-653-05019-6

21. Аведян Л.Й., Руденко Ю.С. Необхідність і проблеми адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу. *Теорія та практика державного управління*. Вип. 2 (25). С. 1–5.

22. Авербух Г.М., Сухорукова А.Л. Шляхи підвищення ефективності та дієвості механізмів управління персоналом публічної служби в контексті європейської інтеграції. *Публічне урядування*. 2021. С.10-16.

23. Барков В. Людська гідність та соціальний престиж. Філософська думка. 1999. № 12. С. 252-274.

24. Битяк Ю.П. Державна служба в Україні: проблеми становлення, розвитку та функціонування. *Ярослава Мудрого*. 2006, 419, с. 380-419.

25. Белоусова Є.В. Механізми формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2017. Вип.8. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1828>

26. Васильченко, К. С. Формування престижу державної служби як механізму вдосконалення діяльності місцевих органів влади. 2013.

27. Гадзало Г.С. Удосконалення законодавства про державну службу в контексті європейської інтеграції як чинник розвитку правової культури в державному управлінні. *Науковий вісник «Демократичне врядування»*. 2008. Вип. 2. С. 1–11.

28. Гончарук Н.Т. Розвиток публічної служби України в умовах її реформування та модернізації. 2018 року. 9 с.

29. Горзов А., Долгий О. Дисциплінарна відповідальність державних службовців. *Науковий часопис Національної академії прокуратури України*. 2017. Вип. 1. С. 13.

30. Гузар Л. Я. Мотиваційні чинники підвищення ефективності діяльності публічних службовців в Україні. *Ефективність державного управління*. 2018. Вип. 35. 196-202.

31. Губанов О.О. Сучасний стан і перспективи адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу у сфері юридичної відповідальності публічних службовців. *Порівняльно-аналітичне право*. 2016. № 4. С. 145–147.

32. Грищак С.В. Адаптація інформаційного законодавства України до норм Європейського Союзу : дис. на здобуття наук. ступеня канд. юрид. наук. Спец.: 12.00.07. Запоріжжя. 2013. 186 с.

33. Дзєндзель С.Ю., Машлій Г.Б. Основні підходи до публічного адміністрування. Публічне управління та адміністрування: конкурентні виклики сучасності: Матеріали всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції. Львів: ТзОВ "Ліга-Прес", 2018. С. 37.

34. Дикань О.В., Дикань В.В., Глушенко Т.М. Планування і розвиток кар'єри державних муніципальних службовців. Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ "Магістр". 2018. 173—177.

35. Державна служба. Ваша точка зору. URL: [https://www.dls.gov.ua/for\\_subject/триває-онлайн-опитування-державна-сл/](https://www.dls.gov.ua/for_subject/триває-онлайн-опитування-державна-сл/)

36. Державна служба в Україні. Історичні паралелі. URL: <https://archives.gov.ua/ua/історичні-паралелі/>

37. Державні гроші та управління. 2000. Т. 20. No 2. С. 3-8. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-9302.00204>

38. Доценко Т. Питання залучення молоді на державну службу. *Public Administration and Regional Development*. 2021, 12: 538-550.

39. Зінченко О.А. Формування інвестиційної привабливості країни в аспекті економічних кластерів як фактор активізації транскордонного партнерства. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. Серія Економічні науки. 2019. № 1 (131). С. 8-19.

40. Карковська В.Я. Особливості управління системою фінансово-економічної безпеки підприємства. 2013. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/22399/1/16-Karkovska-31-32.pdf>

41. Карковська В.Я. Управління знаннями: актуалізація державного управління. Публічне управління та адміністрування у процесах економічних реформ: збірник тез доповідей II Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 17 жовтня 2018 р. Херсон: ДВНЗ "ХДАУ", 2018. 221 с.

42. Калюжний, Р. А., Гавловський, В. Д. Андрущенко, І. Г. Окремі аспекти запобігання корупції в системі державної служби України. Боротьба з організованою злочинністю і корупцією (теорія і практика). 2007. Вип. 15. С. 51-59.

43. Кононенко Ю.С., Джолос С.В. Державна влада як різновид політичної влади. Прикарпатський юридичний вісник. 2019. Том 2. Випуск 4(29). С. 18–23. DOI: [https://doi.org/10.32837/pyuv.v2i4\(29\).4282](https://doi.org/10.32837/pyuv.v2i4(29).4282).

44. Ковальчук С. Проблема визначення поняття публічної влади в теорії держави і права. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія : юридичні науки. 2017. Вип. 4. № 884 (16). DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.23939/law2017.884.047>

45. Конституція України. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/constitution>

46. Коров'як О.Я. Проблеми адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу. *Науковий вісник публічного та приватного права*. 2016. Вип. 5. С. 181–185.

47. Кринична І.П. Сучасні підходи до формування іміджу державного службовця. *Публічне адміністрування: теорія та практика : електрон. зб. наук. пр. Дніпро*. 2013. Т. 9. Вип. 1. С. 22.

48. Куян І. До питання про публічність і суверенність державної влади. *Право України*. 2009. № 11. С. 52-57.

49. Кушніренко І.Ю. Державна кадрова політика в Україні: проблеми та перспективи розвитку. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2018. 15. С. 97-100.

50. Лук'янихін В. О., Сохань А. І. Проблеми кадрового забезпечення державної служби. *Економічні проблеми сталого розвитку*. 2014. с. 6-8.

51. Луць Л.А. Формування правового механізму взаємодії України з Радою Європи та Євросоюзом. *Віче*. 2006. Вип. 7–8. С. 54–55.

52. Мосьондз С.О. Державна політика у сфері науки в Україні (організаційно-правові аспекти). Харків, 2012. 352 с.

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

54. Недошитко А. Морська Н. Основні принципи та функції державної влади. Рекомендації щодо механізмів вдосконалення державної служби. *Молодий вчений*, 2023. № 12 (124). С. 122-126.

55. Прилипчук О.В. Реалізація адаптації законодавства України до законодавства ЄС: нормативно-правове та організаційне забезпечення. *Теорія та практика державного управління*. 2016. № 3 (54). С. 1–6.

56. Прилипчук О.В. Проблеми адаптації законодавства України до законодавства ЄС. *Державне будівництво*. 2015. № 1. С. 1–10.



66. Shpak N., Podolchak N., Karkovska V., & Sroka W. The influence of age factors on the reform of the public service of Ukraine. *Central European Journal of Public Policy*. 2019. 13 (2). C. 40-52.

67. Cardona F. Performance Related Pay in the Public Service in OECD and EU Member States. Conference on Civil Service Salary Systems in Europe. Bucharest, 2017. P. 6. URL: [sigmaweb.org/ dataoecd/50/46/38690351.pdf](http://sigmaweb.org/dataoecd/50/46/38690351.pdf)

68. National Joint Council for local government services National Agreement on Pay and Conditions of Service, 2018. 225 c.

69. Jorge de Vicente. State branding in the 21st century. URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/f4752t81n.pdf>

70. Ulrika Leijerholt. Public sector branding. URL: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1334478/FULLTEXT01.pdf>

71. Demmke Ch. Are civil servants different because they are civil servants? / Ch. Demmke. Luxembourg : European Institute of Public Administration. Luxembourg. P. 114–115.

72. Gajduszek G. “Report on the Survey on Mobility between the Public and Private Sectors with Special Regard to the Impact of the Financial Crisis”. Study commissioned by the Hungarian Presidency of the Council of the European Union. 56th Meeting of the Directors General of the Public Services of Member States of the European Union – a joint session with representatives of TUNED / G. Gajduszek, V. Linder.: URL: [http://www.epsu.org/IMG/pdf/Image\\_CGA\\_report\\_17122012\\_EN.pdf](http://www.epsu.org/IMG/pdf/Image_CGA_report_17122012_EN.pdf).

73. Sobiech R. Image and attractiveness of central government administrations. A Report for European Social Dialogue Committee in Central Government Administrations // Dr Robert Sobiech. University of Warsaw.