

Ситніков О.О.

Національний університет «Одеська політехніка»

РЕФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ: ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ВИКЛИКИ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ

У статті розглядаються актуальні проблеми управління державною службою в Україні та шляхи їх вирішення шляхом вдосконалення організаційно-правових засад. Ефективне функціонування державного апарату значною мірою залежить від рівня професіоналізму, компетентності та мотивації державних службовців. Наявні організаційно-правові механізми часто не відповідають сучасним потребам, що негативно впливає на якість державного управління. Це зумовлює необхідність їх удосконалення з метою підвищення ефективності державної служби.

У статті проведено ґрунтовний аналіз останніх наукових досліджень, присвячених управлінню персоналом у публічній адміністрації, включаючи розвиток компетентностей, адаптацію до змін, впровадження інноваційних технологій, а також підвищення рівня професійної підготовки державних службовців. Автор наголошує на тому, що удосконалення системи управління державною службою є необхідним кроком для підвищення її ефективності та відповідності європейським стандартам. Зокрема, пропонується комплексний підхід, який охоплює оновлення законодавчої бази, впровадження нових організаційних підходів та створення ефективних механізмів мотивації та розвитку державних службовців.

Особлива увага приділяється підвищенню рівня професіоналізму державних службовців, розвитку їх компетентностей та адаптації управлінських процесів до нових умов. Це дозволить забезпечити стабільний розвиток державної служби, підвищити її ефективність та сприяти успішній інтеграції України до європейського співтовариства.

Автор приходять до висновку, що реформування державної служби в Україні є нагальним завданням, враховуючи сучасні виклики, з якими стикається країна, включаючи політичні, економічні та соціальні трансформації. Зміни в публічному управлінні, що стали необхідністю та вимагають оновлення підходів до управління державною службою. Зокрема, постає питання про забезпечення належного рівня підготовки та мотивації державних службовців, що є критично важливим для виконання стратегічних завдань держави, а також зміна парадигми підготовки державних службовців на людиноцентричну модель.

Ключові слова: організаційно-правові засади, компетентності державних службовців, професійна підготовка, мотивація, інноваційні технології, адаптація до змін, європейські стандарти, реформування державної служби.

Постановка проблеми. Ефективність функціонування органів публічної влади значною мірою залежить від рівня професіоналізму, компетентності та мотивації державних службовців. Проте, сучасний стан системи управління державною службою в Україні демонструє ряд суттєвих проблем, які потребують невідкладного вирішення. Зокрема, ці проблеми пов'язані з недостатньою адаптацією існуючих організаційно-правових механізмів до умов швидких змін у суспільно-політичному та економічному середовищі, а також із низькою ефективністю процесів підбору, підготовки та розвитку персоналу.

Революція Гідності, виклики, пов'язані з пандемією COVID-19, а також повномасштабне втор-

гнення РФ в нашу державу актуалізували питання модернізації управління державною службою. Постає необхідність удосконалення правового регулювання, підвищення рівня компетентностей державних службовців, впровадження сучасних технологій управління персоналом та забезпечення їхньої відповідності європейським стандартам. Відсутність належного рівня професійної підготовки та мотивації серед працівників органів публічної влади значно ускладнює реалізацію стратегічних завдань держави та ефективну інтеграцію України до Європейського Союзу.

Таким чином, вирішення проблеми підвищення ефективності управління державною службою є надзвичайно актуальним завданням,

що вимагає системного підходу та впровадження комплексних заходів, спрямованих на вдосконалення організаційно-правових засад функціонування державної служби в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про значний науковий інтерес до проблеми удосконалення організаційно-правових засад функціонування державної служби. Вагомий внесок у розвиток цієї теми зробили такі науковці: Балух Д.В., Євдокимов В.П., Кагановська Т.Є., Ковальський Д.В., Колобиліна О.О., Кравченко О.О., Мельник В.І., Плетньова Т.Р., Селіванов С.В., Тетеря В.М., Тишлек М.М., Фальковський А.О, які досліджували різні аспекти управління персоналом у публічній адміністрації, включаючи організаційно-правові засади, розвиток компетентностей державних службовців, вплив політичних та соціальних факторів на ефективність управління державною службою, а також питання адаптації управлінських процесів до нових викликів.

Постановка завдання. Метою статті є розкриття організаційно-правових засад управління державною службою в Україні та розробка рекомендацій щодо їх удосконалення з урахуванням сучасних викликів. Особлива увага приділяється аналізу впливу політичних, соціальних та економічних факторів на ефективність функціонування державної служби, а також пошуку оптимальних підходів до підвищення кваліфікації, мотивації та розвитку компетентностей державних службовців. У статті також ставиться завдання окреслити перспективи впровадження інноваційних методів управління державною службою, що можуть забезпечити її ефективність та відповідність європейським стандартам.

Виклад основного матеріалу. Сучасний стан управління державною службою в Україні є відображенням як історичних процесів, так і новітніх викликів, які постали перед державою в останні роки. Питання ефективного управління державною службою виходить на перший план в умовах зростання суспільних очікувань щодо якості публічного управління. Відповідно, основними завданнями стають підвищення професіоналізму державних службовців, удосконалення організаційно-правових механізмів та впровадження новітніх технологій у сфері управління персоналом. Особливого значення набуває питання модернізації законодавчої бази та адаптації управлінських процесів до сучасних реалій, зокрема до викликів, пов'язаних із військовою агресією та пандемією COVID-19.

На сьогодні однією з головних проблем залишається невідповідність системи управління державною службою сучасним викликам, що постали перед Україною. Існуючі організаційно-правові механізми, які були розроблені в попередні десятиліття, часто не враховують швидкі зміни у суспільно-політичному середовищі, що негативно впливає на ефективність діяльності державних органів. Також існує нагальна потреба у впровадженні нових підходів до розвитку компетентностей державних службовців, які б дозволили підвищити їхню здатність швидко адаптуватися до змін та ефективно виконувати свої обов'язки.

Дисертаційна робота Д.В. Балуха на тему «Управління державною службою в Україні» (2009) також охоплює окремі аспекти проблематики діяльності служби управління персоналом органів публічної влади. У даній праці вчений здійснив науковий аналіз та визначив поняття і сутність, місце і значення державної служби як виду публічної служби, розкрив теоретико-правові засади управління державною службою та персоналом державної служби, основні напрямки удосконалення чинного законодавства про державну службу. Зокрема, в роботі проаналізовано законодавство про державну службу щодо забезпечення управління нею та сформульовано пропозиції щодо його удосконалення, охарактеризовано систему органів управління державною службою, визначено їхню компетенцію у сфері державної служби, а також з'ясовано поняття та правову природу державного службовця як об'єкта управління персоналом державної служби. Видаються цікавими погляди автора щодо організаційно-правових засад підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, а також організаційно-правових засад критеріїв оцінювання діяльності державних службовців [1].

Також викликає науковий інтерес й дисертаційний здобуток О.О. Кравченка на тему «Управління державною службою в Україні: організаційно-правові засади» (2010). Дисертацію присвячено організаційно-правовим аспектам управління державною службою в Україні. Автором досліджено теоретико-методологічні та організаційно-правові засади управління державною службою, а також з'ясовано сучасний стан та особливості її правового забезпечення. Крім того, визначено систему управління державною службою, основні напрямки вдосконалення організаційно-правових засад управління державною службою з урахуванням міжнародних стандартів, вітчизняного та зарубіжного досвіду, обґрунтовано доціль-

ність впровадження політики «якості» як засобу вдосконалення управління державною службою, наведені конкретні пропозиції по вдосконаленню законодавства, що регулює відносини у цій сфері. Отримані О.О. Кравченком результати стали основою для підготовки монографії «Управління державною службою в Україні: організаційно-правові засади» (2010) [2].

У центрі напрацювань Т.Є. Кагановської також перебували особливості управління персоналом в органах публічної влади. Так, у дисертації на здобуття наукового ступеню доктора юридичних наук на тему «Адміністративно-правові засади кадрового забезпечення державного управління в Україні» (2012) вчена з'ясувала сутність та особливості адміністративно-правового регулювання кадрового забезпечення державного управління. Зокрема, у роботі обґрунтовано концептуальні засади правового регулювання кадрового забезпечення державного управління в сучасних умовах розвитку держави, охарактеризовано організаційні основи кадрової роботи по забезпеченню функціонування державного управління, а також встановлено коло суб'єктів кадрового забезпечення державного управління, особливості їхнього правового статусу та сфери діяльності. Крім того, вченою звернено увагу на профорієнтаційну роботу у сфері державного управління, організаційно-правові засади системи підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців, процедури конкурсного відбору на заміщення вакантних посад органів виконавчої влади, формування кадрового резерву й проведення ротатії кадрів, роль і значення атестації в системі організаційно-правових засобів підвищення кваліфікації персоналу державного управління. За результатами дослідження Т.Є. Кагановська окреслила законодавчі засади правового регулювання системи управління якістю кадрового забезпечення державного управління, а також сформулювала концептуальні засади напрямів удосконалення правового регулювання кадрового забезпечення державного управління, в тому числі із урахуванням зарубіжного досвіду [3].

Революція Гідності та початок російсько-української війни стали каталізаторами для глибоких змін у сфері публічного управління. Ці події викликали необхідність перегляду і оновлення законодавства, що регулює діяльність органів публічної влади та їхнього апарату. У 2014 році Кабінетом Міністрів України прийнято постанову «Про оптимізацію системи центральних органів виконавчої влади». Цей крок був необхідний

для забезпечення ефективності та прозорості управління країною. Також у 2015 році прийнято новий Закон України «Про державну службу», який встановив нові стандарти для роботи державних службовців та забезпечив їхню професійну підготовку та розвиток. Однак, зміни у сфері публічного управління не обмежилися лише оновленням законодавства. Вони також відбилися на соціальних цінностях суспільства та вимогах до діяльності управлінців. Суспільство стало більш вимогливим до діяльності публічних службовців та вимагає від них добросовісності та професіоналізму. Ці зміни також знайшли своє відображення у теоретичних напрацюваннях. Вчені та експерти активно досліджують нові підходи до публічного управління та розробляють рекомендації для його вдосконалення. Суспільний запит на якісне та ефективне управління знайшов своє відображення у наукових дослідженнях.

В цьому контексті не варто оминати увагою дисертаційне дослідження В.С. Волика на тему «Управління розвитком компетентностей державних службовців в Україні» (2015). В даній роботі обґрунтовано теоретичні засади управління розвитком компетентностей державних службовців та визначено пріоритетні напрями його удосконалення. Запропоновано класифікацію видів компетентностей державних службовців на особистісну, професійну, посадову, управлінську, соціально-психологічну компетентності. На основі аналізу нормативно-правової бази та досліджень з державного управління виявлено основні компетенції державних службовців, узагальнено основні складові професійної компетентності державних службовців, виявлено проблеми управління розвитком компетентностей державних службовців. Також удосконалено універсальний профіль компетентностей державних службовців, що включає особистісну, професійну, посадову, управлінську, соціально-психологічну компетентності та їх складові. Автором розроблено рекомендації щодо використання навчання та підвищення кваліфікації, функції мотивації й оцінювання як засобів розвитку компетентностей державних службовців [4].

До сфери наукових інтересів В. М. Тетері також входить управління персоналом в органах публічної влади. У своїй праці на тему «Адміністративно-правові засади кадрового забезпечення Національної поліції України на регіональному рівні» (2018) вчений з'ясував сутність, значення та особливості кадрового забезпечення поліції на регіональному рівні в контексті реформи Національної поліції України, уточнив принципи

та функції кадрового забезпечення Національної поліції України на регіональному рівні та охарактеризував його правове регулювання. Встановлено об'єкт і предмет, а також суб'єктів кадрового забезпечення Національної поліції України на регіональному рівні, узагальнено форми та методи кадрового забезпечення Національної поліції України на регіональному рівні. За результатами дослідження автором окреслено напрямки вдосконалення адміністративного законодавства, що регулює кадрове забезпечення Національної поліції України на регіональному рівні, опрацьовано відповідний зарубіжний досвід, визначено можливості його використання в Україні, а також обґрунтовано доцільність оптимізації критеріїв оцінювання якості кадрового забезпечення Національної поліції України на регіональному рівні [5].

Особливу увагу слід звернути на навчальний посібник, підготовлений співробітниками Дніпропетровського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України, на тему «Управління персоналом в органах публічної влади» (2019). У підручнику розглянуто теоретичні аспекти керування персоналом в органах державної влади, які є ключовими у підготовці майбутніх управлінців. Автори детально розкрили поняття управління персоналом, його предмет, методи, закономірності, принципи та сучасну систему управління персоналом в органах державного управління. Також були висвітлені важливі аспекти управління персоналом, зокрема, специфіка нормативно-правового забезпечення, використання інноваційних методів розвитку персоналу, застосування технологій управління та організація процесів набору, відбору, оцінювання, атестації, перепідготовки, підвищення кваліфікації та звільнення персоналу. Також були розкриті вміння визначати потребу у навчанні, планувати кар'єру, мотивувати та стимулювати працівників, а також формувати корпоративну культуру та керувати командами [6].

У дисертаційному дослідженні С.В. Селіванова на тему «Механізм розвитку кадрового потенціалу державної служби в Україні» (2019) теоретично обґрунтовано механізми розвитку кадрового потенціалу державної служби й розроблено практичні рекомендації щодо їх удосконалення в умовах реформування державного управління в Україні. Вченим проаналізовано стан дослідження феномену «кадровий потенціал державної служби» в науковому дискурсі та розвинуто його понятійно-категорійний апарат. Уточнено склад

і структуру кадрового потенціалу державної служби з позиції його розвитку та на цій основі ідентифіковано механізми державного управління вказаним процесом. Особливу увагу автор зосереджує на нагальній необхідності модернізації кадрового забезпечення державної служби в умовах реформування державного управління в Україні. Крім того, виявлено та систематизовано особливості механізмів розвитку кадрового потенціалу вітчизняної державної служби, зокрема організаційно-правового, ресурсного, мотиваційного та інформаційно-комунікативного [7].

Окремі аспекти проблематики діяльності служби управління персоналом органів публічної влади також відображені у дисертаційному дослідженні В.П. Євдокимова «Адміністративно-правове регулювання реалізації кадрового забезпечення в органах публічної адміністрації в Україні» (2020). Дана праця присвячена вивченню сутності, змісту та особливостей адміністративно-правового регулювання кадрового забезпечення в органах публічної адміністрації в Україні шляхом аналізу чинного законодавства та практики його застосування. В роботі розкривається сутність та завдання адміністративно-правового регулювання кадрового забезпечення в органах публічної адміністрації України, а також принципи та функції цього процесу. Також визначаються адміністративно-правові засади профорієнтаційної роботи під час кадрового забезпечення в органах публічної адміністрації, організаційно-правові засади адміністративно-правового механізму підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, а також організаційні засади кадрової роботи для забезпечення функціонування органів публічної адміністрації України. Крім того, В.П. Євдокимов провів аналіз зарубіжного досвіду адміністративно-правового регулювання кадрового забезпечення в органах публічної адміністрації та сформулював концептуальні засади для удосконалення цього процесу в Україні на основі отриманих результатів [8].

Пандемія коронавірусної хвороби COVID-19 стала справжнім викликом для всього світу, включаючи Україну. Ця небезпечна хвороба не лише завдала шкоду здоров'ю та життю людей, але й спричинила серйозні наслідки для економіки та соціальної сфери. У цей непростий час, коли країна змушена боротися з пандемією та гібридною війною на своїй території, російська федерація здійснила повномасштабне вторгнення. Це викликало необхідність впровадження нових стратегій та підходів до управління персоналом

в органах публічної влади. З одного боку, необхідно забезпечити безпеку та здоров'я працівників, а з іншого – забезпечити ефективну роботу органів в умовах кризи. Також, враховуючи активний розвиток євроінтеграційних процесів в Україні, необхідно забезпечити відповідність управління персоналом європейським стандартам та вимогам. Нові виклики, які постали перед українським суспільством стали причиною про проведення нових досліджень у сфері управління персоналом в органах публічної влади, мета яких передбачає розробку ефективних стратегій та інструментів для управління персоналом, які будуть відповідати сучасним вимогам та стандартам.

Заслуговує на увагу й дисертаційне дослідження В.І. Мельника на тему «Управління персоналом в системі державної служби в Україні» (2022). У своєму науковому доробку вчений вивчив особливості організації системи управління державною службою та кадрами державної служби в Україні, а також проаналізував законодавчі акти, які регулюють процедури управління персоналом в системі державної служби України. Він довів необхідність вдосконалення Закону України «Про державну службу» щодо управління персоналом під час воєнного стану. Також було досліджено процес управління персоналом в системі державної служби в умовах пандемії COVID-19 та кризових ситуацій. На основі отриманих результатів узагальнено та систематизовано методи управління персоналом в системі державної служби України, а також розроблено модель управління персоналом та запропоновано напрями оптимізації цього процесу [9].

Деяко вужчий предмет дослідження щодо управління персоналом в органах публічної влади відображено в дисертаційному дослідженні М.М. Тишлек на тему «Правові та організаційні засади кадрового забезпечення управління в органах Національної поліції України» (2023) [10]. Метою даного дослідження є створення науково обґрунтованих правових та організаційних засад кадрового забезпечення управління в органах Національної поліції України та розроблення пропозицій щодо вдосконалення адміністративно-правового регулювання цього напрямку державної діяльності. Для досягнення цієї мети автор визначив поняття та зміст функції кадрового забезпечення управління та її нормативну регламентацію в органах Національної поліції України, а також розглянув принципи кадрового забезпечення управління в цих органах. Крім того, розкриті правові та організаційні основи формування резерву

кадрів для призначення на керівні посади, вивчені особливості кадрового забезпечення управління в органах Національної поліції України в умовах воєнного стану. Також проведено порівняльний аналіз нормативно-правових та організаційних моделей формування управлінського персоналу правоохоронних органів в Україні та інших країнах. На основі отриманих результатів визначено напрями подальшого удосконалення кадрового забезпечення управління в органах Національної поліції України [10].

Подібно до вище окресленої роботи, вузький підхід до вивчення проблематики управління персоналом в органах публічної влади застосовано й в дисертаційній роботі О.О. Колобиліної на тему «Адміністративно-правові засади кадрового забезпечення Державної митної служби України» (2023). Вчена з'ясувала сутність та розкрила особливості кадрового забезпечення Державної митної служби України, окреслити його принципи та функції, а також правові засади. В роботі виокремлено рівні та напрями кадрового забезпечення Державної митної служби України, встановлено коло суб'єктів кадрового забезпечення Державної митної служби України та з'ясовано межі їх компетенції. Також систематизовано адміністративно-правові форми та методи кадрового забезпечення Державної митної служби України та надано характеристику адміністративним процедурам кадрового забезпечення Державної митної служби України. Крім того, запропоновано напрями вдосконалення адміністративного законодавства, яке регулює кадрове забезпечення Державної митної служби України, а також узагальнено зарубіжний досвід кадрового забезпечення митних органів та з'ясувати можливості його використання в Україні [11].

Т.Р. Плетньова у своїй дисертаційній праці на тему «Адміністративно-правові засади управління персоналом на державній службі» (2023) дослідила історичний та правовий розвиток управління персоналом на державній службі, описала сутність та ознаки цього процесу, його функції та форми, особливості правового регулювання, а також висвітлила зарубіжний досвід організації та правового забезпечення управління персоналом на державній службі та його значення для України. Також були визначені суб'єкти управління персоналом на державній службі, розглянуто роль Національного агентства України з питань державної служби в цьому процесі та особливості його правового статусу. Особливу увагу приділено правовому статусу керівника державної служби

в державному органі як суб'єкта управління персоналом на державній службі та загалом організації та правового забезпечення служби управління персоналом в державному органі. Крім того, були розкриті особливості формування та використання персоналу на державній службі на основі компетентнісного підходу, а також запропоновано шляхи вдосконалення організаційно-правового забезпечення цього процесу, встановлено новітні технології в управлінні персоналом на державній службі, їх організаційно-правові засади та пріоритети розвитку в Україні. Також сформульовано пропозиції щодо вдосконалення законодавства України з питань регулювання управління персоналом на державній службі [12].

Одним із останніх комплексних наукових праць, що стосуються досліджуваної проблематики є дисертаційне дослідження Д.В. Ковальського на тему «Механізми забезпечення кадрової безпеки органів публічного управління в Україні» (2024). Даний здобуток спрямований на обґрунтування науково-теоретичних підходів, розроблення методичних і практичних рекомендацій з удосконалення механізмів забезпечення кадрової безпеки органів публічного управління в Україні. Зокрема, у роботі визначено складові, які утворюють систему механізму забезпечення кадрової безпеки органу публічного управління, а також було розроблено нормативно-правовий механізм для його впровадження. Також обґрунтовані напрями розвитку організаційно-інституційних інструментів забезпечення кадрової безпеки в системі органів публічного управління, а також розроблено інструментарій для оцінки актуальності загроз кадровій безпеці органу публічного управління та засобів їх нейтралізації. Автором представлена тривимірна модель забезпечення кадрової безпеки органу публічного управління, а також сформований інструментарій для забезпечення кадрової безпеки органу публічного управління на основі розробки профілю безпеки посади для оцінки потенційних загроз на робочому місці [13].

Слід зазначити, що проблематика окремих аспектів діяльності служби управління персоналом органів публічної влади знайшла своє відображення не лише серед комплексних наукових досліджень. В рамках даного дисертаційного дослідження особливий інтерес викликають й наукові статті вітчизняних управлінців, які також безумовно є його теоретичним підґрунтям. Серед всієї різноманітності відзначимо наступні праці: Синявська О.Ю. «Принципи кадрової політики в органах внутрішніх справ» (2004), Момот В.М.

«Сутність кадрової функції Державної податкової адміністрації України» (2006), Гончарук Н.Т. «Управління керівним персоналом у сфері державної служби України» (2008), Клочко А.М. «Сучасний стан кадрового забезпечення органів внутрішніх справ України» (2011), Гончарук Н.Т., Сурай І.Г. «Кадровий резерв як механізм формування розвитку еліти в державному управлінні» (2012), Захарова І.В. «Перспективні напрями вдосконалення кадрової політики в органах державної влади в умовах адміністративно-територіальної реформи» (2013), Акімов О.О. «Правові аспекти формування кадрового резерву державної служби» (2014), Левицька Н.А. «Особливості управління керівним персоналом в органах державної служби України» (2014), Банчук-Петророва О.В. «Роль підготовки кадрового резерву в реалізації кадрової політики в секторі безпеки України» (2015), Борець Т.О. «Удосконалення кадрового забезпечення Національної поліції» (2016), Зозуля В.О. «Принципи кадрового забезпечення органів державної влади за демократичного врядування» (2017), Перов А.П. «Завдання кадрової політики в Україні та забезпечення державних органів ефективними держслужбовцями» (2017), Іваниця А.В. «Завдання, напрями та принципи кадрової політики в органах поліції України» (2018), Бугайчук К.Л. «Кадрова політика та кадрове забезпечення публічного адміністрування в органах Національної поліції» (2019), Ромашов Ю.С. «Принципи публічного адміністрування кадрового забезпечення Національної поліції України» (2019), Мохова Ю.Л., Сабадаш Р.В. «Система управління персоналом в органах державної влади» (2019), Стець О.М. «Служба управління персоналом як суб'єкт державно-службових відносин» (2020), Гарбузюк К.Г. «Мета, завдання та функції кадрового забезпечення органів Національної поліції України» (2021), Дудченко О.Ю. «Проблеми кадрового забезпечення органів прокуратури в умовах введення в Україні воєнного стану» (2022), Компанець О.І. «Удосконалення управління персоналом органів виконавчої влади в Україні» (2022), Красников Є.В. «Якість кадрового забезпечення діяльності органів публічної влади» (2023), Ковтун М.С., Лук'янова А.В., Мещерякова В.Є. «Проблеми кадрового забезпечення органів державної влади на деокупованих територіях України та способи їх вирішення» (2024) та низка інших.

Таким чином, проведений аналіз наявного наукового доробку щодо проблематики діяльності служби управління персоналом органів публічної

влади, надає змогу зробити висновок, що зародження відповідних наукових думок розпочалось з появи перших форм організації публічного управління, однак активний їхній розвиток здійснено в західноєвропейських державах в ХІХ – ХХ століттях. Здобуття Україною незалежності обумовило необхідність наукових пошуків для формування ефективної вітчизняної демократичної моделі управління публічними службовцями, які провадяться з урахуванням викликів, що виникають перед нашою державною. На сьогодні основним напрямком дослідження для вітчизняних науковців є вивчення стратегій та інструментів для ефективного управління кадровим забезпеченням органів публічної влади, що включає дослідження процесів підбору та оцінки персоналу, їхньої мотивації та розвитку, а також проблем, пов'язаних з управлінням конфліктами та комунікацією в колективі.

Втім, попри значимість усіх напрацювань, дотичних до предмету нашого дослідження, констатуємо, що останні зосереджувались на висвітленні лише окремих аспектів організаційно-правового механізму регулювання служби управління персоналом органів публічної влади, а деякі з них потребують оновлення з огляду на нові виклики, які постали перед українським суспільством. Таким чином, існує потреба у проведенні всеохоплюючого теоретико-емпіричного дослідження процесу формування та реалізації організаційно-правового механізму регулювання служби управління персоналом органів публічної влади з метою визначення його ефективності та недоліків, а також розроблення пропозицій щодо вдосконалення.

Отже, для забезпечення ефективного функціонування державної служби в Україні необхідно впроваджувати нові підходи до управління персоналом, які б відповідали сучасним стандартам і вимогам. Це передбачає не лише оновлення законодавчої бази, але й впровадження інноваційних управлінських технологій, спрямованих на підвищення кваліфікації, мотивації та розвитку компетентностей державних службовців. Лише за умов комплексного підходу, який включає як організаційно-правові, так і соціально-психологічні аспекти, можна досягти високих результатів у сфері публічного управління.

Впровадження запропонованих змін дозволить забезпечити більш гнучке та ефективне управління державною службою, що стане основою для підвищення її ефективності та відповідності сучасним викликам. Це, в свою чергу, сприятиме підвищенню довіри суспільства до державного апарату та створенню умов для успішної інтеграції України до європейського співтовариства. Таким чином, реформування системи управління державною службою є ключовим завданням, яке вимагає комплексного підходу та постійного вдосконалення в умовах динамічних змін у суспільстві.

Висновки, отримані в результаті дослідження, свідчать про те, що система управління державною службою в Україні потребує суттєвого оновлення та вдосконалення з урахуванням сучасних викликів. Основними проблемами залишаються недостатня адаптація існуючих організаційно-правових механізмів до швидкозмінюваних умов, відсутність ефективних стратегій розвитку компетентностей державних службовців, а також низький рівень мотивації та професійної підготовки персоналу. Ці проблеми ускладнюють реалізацію стратегічних завдань держави та перешкоджають ефективному виконанню функцій публічного управління.

З метою підвищення ефективності управління державною службою, рекомендується впровадження комплексного підходу, що включає оновлення законодавчої бази, розробку нових організаційних підходів та впровадження сучасних технологій управління персоналом. Особливу увагу слід приділити підвищенню рівня професійної підготовки державних службовців, створенню системи постійного розвитку їх компетентностей, а також мотиваційних механізмів, які б сприяли підвищенню їхньої продуктивності та відповідальності. Важливо також враховувати європейські стандарти та найкращі практики, які можуть бути адаптовані до українських реалій.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів сприятиме створенню ефективної, професійної та мотивованої державної служби, яка буде здатна забезпечити стабільний розвиток країни та успішну інтеграцію України до європейського співтовариства.

Список літератури:

1. Балух Д. В. Управління державною службою в Україні : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07. Одеса., 2009. 19 с.
2. Кадрова політика і державна служба у сфері публічного управління (регіональний аспект) : монографія / за заг. ред. В.М. Мартиненка. Київ : Магістр, 2008. 304 с.
3. Кагановська Т.Є. Адміністративно-правові засади кадрового забезпечення державного управління в Україні : дис. д-ра юрид. наук ... спец. 12.00.07. Київ. 2012. 424 с.
4. Волик В.С. Управління розвитком компетентностей державних службовців в Україні: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук ... спец. 25.00.03. Дніпропетровськ, 2015. 20 с.
5. Тетеря В. М. Адміністративно-правові засади кадрового забезпечення Національної поліції України на регіональному рівні : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07. Харків, 2018. 23 с
6. Управління персоналом в органах публічної влади: навч. посіб./ С. М. Серьогін, Є. І. Бородин, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.
7. Селіванов С. В. Механізм розвитку кадрового потенціалу державної служби в Україні: дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02. Київ, 2019. 302 с.
8. Євдокимов П. В. Адміністративно-правове регулювання реалізації кадрового забезпечення в органах публічної адміністрації в Україні : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.07. Запоріжжя, 2020. 237 с.
9. Мельник В. І. Управління персоналом в системі державної служби в Україні : дис. доктора філ. за спец. 281 «Публічне управління та адміністрування». Одеса, 2022. 289 с.
10. Тишлек М. М. Правові та організаційні засади кадрового забезпечення управління в органах Національної поліції України: дис. ... доктор. філ. : 081 – Право. Кропивницький, 2023. 215 с.
11. Колобиліна О.О. Адміністративно-правові засади кадрового забезпечення Державної митної служби України.: дис. ... д-ра філософії : 081 Право. Харків, 2023. 208 с.
12. Плетньова Т.Р. Адміністративно-правові засади управління персоналом на державній службі : дис. на здобуття наук. ступеня д-ра філософії : 081 – Право. Харків, 2023. 238 с
13. Ковальський Д.В. Механізми забезпечення кадрової безпеки органів публічного управління в Україні: автореф. дис. ... д-ра філософії : 074. Харків, 2024. 24 с.

**Sitnikov O.O. CIVIL SERVICE REFORM IN UKRAINE:
ORGANIZATIONAL AND LEGAL CHALLENGES AND WAYS OF IMPROVEMENT**

The article examines the current problems of public service management in Ukraine and ways to solve them by improving the organizational and legal foundations. The effective functioning of the state apparatus largely depends on the level of professionalism, competence and motivation of civil servants. Existing organizational and legal mechanisms often do not meet modern needs, which negatively affects the quality of public administration. This necessitates their improvement in order to increase the efficiency of the civil service.

The article provides a thorough analysis of the latest scientific research devoted to personnel management in public administration, including the development of competencies, adaptation to changes, the introduction of innovative technologies, as well as increasing the level of professional training of civil servants. The author emphasizes that the improvement of the civil service management system is a necessary step to increase its efficiency and compliance with European standards. In particular, a comprehensive approach is proposed, which covers the updating of the legislative framework, the introduction of new organizational approaches, and the creation of effective mechanisms for the motivation and development of civil servants.

Special attention is paid to raising the level of professionalism of civil servants, developing their competencies and adapting management processes to new conditions. This will ensure the stable development of the civil service, increase its efficiency and contribute to the successful integration of Ukraine into the European community.

The author concludes that reforming the civil service in Ukraine is an urgent task, given the current challenges the country is facing, including political, economic and social transformations. Changes in public administration that have become a necessity and require updating approaches to public service management. In particular, there is the question of ensuring the proper level of training and motivation of civil servants, which is critically important for the implementation of the strategic tasks of the state, as well as changing the paradigm of civil servant training to a human-centered model.

Key words: *organizational and legal principles, competencies of civil servants, professional training, motivation, innovative technologies, adaptation to changes, European standards, civil service reform.*