

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Львівська політехніка»

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ЯКИМЕЦЬ МАРІЯ МИКОЛАЇВНА

УДК 37.014.5:616–051(477)

ДИСЕРТАЦІЯ
УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО
АДМІНІСТРУВАННЯ

281–Публічне управління та адміністрування

28–Публічне управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Марія ЯКИМЕЦЬ

Науковий керівник – Карковська Вероніка Ярославівна, доктор наук з
державного управління, професор

Львів – 2024

АНОТАЦІЯ

Якимець М. М. Управління змінами в контексті розвитку публічного адміністрування. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії галузі публічного управління та адміністрування за спеціальністю 281 – публічне управління та адміністрування. – Інститут адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка». Львів, 2024.

Дисертація присвячена дослідженню управління змінами в контексті розвитку публічного адміністрування. В сучасних умовах стрімких змін у суспільстві, зумовлених глобалізацією, цифровізацією, соціально-економічними трансформаціями та геополітичними викликами, державні інституції мають бути здатними швидко адаптуватися до нових умов і вимог. Управління змінами стає ключовим фактором, що визначає ефективність діяльності органів влади, їхню спроможність реагувати на виклики та забезпечувати сталий розвиток суспільства.

У сучасному публічному адмініструванні зміни охоплюють різні аспекти: від впровадження нових технологій до перегляду підходів до управління людськими ресурсами та адаптації до нових соціальних і правових реалій. Саме через призму управління змінами формується стратегічне бачення розвитку сектору, що має на меті підвищення ефективності, прозорості та орієнтованості на громадян.

Особливої уваги тематика управління змінами набуває в умовах сучасної України, яка перебуває в стані глибоких перетворень. Процеси євроінтеграції у контексті глобальної пандемії COVID-19, вплив російсько-української війни в Україні, реформування державного апарату та адаптація до сучасних вимог глобального світу створюють унікальне середовище для вивчення та впровадження нових підходів до управління змінами. У цьому контексті важливим є не лише впровадження окремих реформ, але й створення системної платформи для постійного вдосконалення державного управління.

У першому розділі «Теоретико-методичні основи управління змінами в публічному адміністрування» дисертації розглянуто концептуальні основи сутності дефініцій «державне управління», «публічне управління» та «публічне адміністрування» та визначено їх спільні й відмінні риси. На основі ієрархічного аналізу сформовано бачення, у якому «публічне управління» є найширшим поняттям, «публічне адміністрування» займає проміжне місце, а «державне управління» характеризує найвужчий спектр управлінських процесів. Проаналізовано фактори, які зумовили відображену послідовність понять «державне управління», «публічне адміністрування», «публічне управління». Сформовано на основі тверджень науковців цілісне розуміння поняття публічного адміністрування.

Систематизовано важелі впливу публічних службовців на ефективність прийняття рішень в умовах війни. Зосереджено увагу на кожному з таких важелів, оскільки кожен з них є значущим та відображає різні сфери впливу, зокрема ефективне управління ресурсами (фінансові, матеріальні та людські), забезпечення функціонування критичної інфраструктури, підтримання соціальної стабільності, комунікація з громадськістю, гуманітарна допомога та міжнародна співпраця.

Проведено ретроспективний аналіз історичного становлення та розвитку публічного адміністрування в Україні з урахуванням прийняття та впровадження основних законодавчих та нормативних змін за період 1998–2023 рр. Розкрито ключові напрямки змін в законодавстві про державну службу після Революції Гідності. Досліджено правове регулювання державної служби в Україні через аналіз Закону України від 10 грудня 2015 року «Про державну службу» на підставі якого запроваджено нову класифікацію посад, механізми добору кадрів, а також визначено пріоритетні принципи професіоналізму, прозорості та доброчесності. Виокремлено ключові зміни цього закону порівняно з попередньо прийнятим у 2011 році, систематизовано переваги та недоліки класифікацій посад, що впливають на ефективність функціонування публічної служби. Досліджено класифікацію посад державної служби відповідно до нових норм, що дозволило оцінити практичну реалізацію закону в різних аспектах діяльності

публічного сектору. Особливу увагу приділено аналізу змін у структурі посад, їх відповідності сучасним викликам, а також впливу на управління людськими ресурсами.

Розглянуто сучасний стан публічного сектору України, виокремлено основні напрями його розвитку в контексті реалізації стратегічних планів. Проаналізовано стратегічні документи, зокрема Стратегію розвитку публічного управління на 2022–2025 роки, які акцентують увагу на модернізації, цифровізації та підвищенні ефективності публічної служби, такі як: професійна публічна служба та управління персоналом; ефективне врядування; високоякісні послуги та зручні процедури. Наголошено на необхідності адаптації до європейських стандартів управління, впровадженні нових управлінських практик та формуванні інноваційних стратегій для підтримки сталого розвитку.

Проаналізовано сучасні дослідження науковців щодо сутності поняття «управління змінами». Сформовано зв'язок між рівнями потреб людини та її готовністю до змін зі зміщенням акценту уваги на ролі базових і вищих потреб у формуванні мотиваційного середовища публічного адміністрування. Систематизовано форми управління змінами у публічному секторі, та виражено їх у двох формах: адаптивній та трансформаційній.

Розглянуто роль управління змінами в публічному адмініструванні, зокрема його вплив на якість надання адміністративних послуг, ефективність управління людськими ресурсами та посилення довіри громадян до державних інституцій. Розроблено схему, яка відображає ключові аспекти та причини впровадження змін у публічному адмініструванні. Зміни в публічному адмініструванні мають базуватися на комплексному підході, що враховує багаторівневу інтеграцію структур і процесів, людський фактор, інноваційні технології та стратегічне планування. Цей підхід дозволяє забезпечити сталість реформ і зберегти довіру суспільства до публічного сектору. Виокремлено ключові функції (планування та організування, мотивування, контроль, регулювання) та основні етапи, які сприяють ефективності змін у публічному секторі.

Систематизовано основні етапи циклу управління змінами в публічному адмініструванні. Розроблено покроковий підхід до управління змінами, що

включає діагностику ситуації, підготовку до змін, впровадження інновацій та оцінку результатів. Окреслено роль лідера як інструмент стимулу, який має вплив на членів організації. Позитивний вплив лідера допоможе співробітникам відійти від минулих звичаїв і надасть підтримку в процесі змін, які зазвичай супроводжуються опором. Позитивна мотивація та підтримання з боку лідерів позитивно впливають на творчі поведінкові реакції та продуктивність.

Розроблено модель ефективного управління змінами в публічному адмініструванні на основі піраміди Маслоу. Принцип піраміди Маслоу в організації полягає у багаторівневій структурі, де кількість ролей зменшується від базового до найвищого рівня. Це сприяє оптимізації відповідальності, зниженню часу на прийняття рішень і прискоренню змін. Застосування піраміди Маслоу щодо управління змінами в публічному адмініструванні передбачає: аналізування потреб співробітників; індивідуальний підхід та розуміння індивідуальних потреб співробітників; підтримання та забезпечення задоволення потреб на всіх рівнях.

У другому розділі дисертації «Актуалізація управління змінами в публічному адмініструванні: реалії та перспективи» комплексно досліджено кадрове забезпечення публічної служби України з урахуванням змін, зумовлених соціально-економічними, демографічними та політичними викликами. Досліджено динаміку кількісного складу працівників публічних органів влади та змін у структурі кадрового ресурсу. Розглянуто гендерний розподіл працівників, що дозволило оцінити рівень дотримання принципів гендерної рівності. Також проаналізовано віковий склад публічних службовців, визначено основні тенденції у вікових групах та зміни в структурі персоналу внаслідок впливу війни в Україні. Систематизовано та проаналізовано дані щодо динаміки середньої заробітної плати публічних службовців за категоріями протягом досліджуваного періоду, що дало змогу оцінити економічні умови праці та їхній вплив на привабливість публічної служби на ринку праці.

Виявлено особливості підвищення кваліфікації публічних службовців за напрямами та видами програм навчання, а також визначено найбільш затребувані напрями професійного розвитку. Досліджено потреби у підвищенні

кваліфікації за загальними професійними програмами на 2025–2027 роки, що дозволило виокремити рекомендації щодо удосконалення системи навчання публічних службовців та важливості адаптації кадрової політики публічної служби до сучасних викликів через оптимізацію навчання, підвищення мотивації працівників і створення умов для професійного розвитку.

Досліджено рівні впливу факторів на основі піраміди А. Маслоу, їхнє значення для успішної адаптації органів публічного управління до сучасних викликів, а також вагомість окремих чинників у процесі прийняття управлінських рішень. Систематизовано категорії та структуру факторів впливу на управління змінами в публічному адмініструванні. В результаті дослідження проведено поділ на три групи факторів, зокрема: особистісні; професійні; зовнішні фактори. Проведено експертне опитування, в результаті якого виокремлено найвагоміші фактори впливу: здатність до навчання та самовдосконалення, стресостійкість, структуризація і поділ праці, розроблення стратегії технологій розвитку взаємин, політична стабільність. З метою підтвердження об'єктивності обраних факторів впливу за допомогою програмного продукту MiniTab сформовано категорії (шкалу) впливу відібраних, в результаті проведених досліджень, факторів управління змінами в публічному адмініструванні. Вплив обраних факторів не розглядається виключно як негативний. Сформовано бачення, що один фактор може мати три категорії впливу: позитивний вплив, нейтральний вплив, негативний вплив. Відповідно до цього розглянуто можливий сценарій впливу для кожного з виокремлених факторів.

Конкретизовано ключові елементи впровадження змін у публічному адмініструванні, що охоплюють: підходи, орієнтовані на нові технології і процес розроблення завдань, спрямованих на впровадження змін безпосередньо в робочі процеси; підходи, орієнтовані на людей, управлінські навички та культурні аспекти; підходи, спрямовані на структуру та стратегічні плани. Розкрито аспекти кожного з елементів, зокрема окреслено поняття цифровізації процесів у публічному управлінні, що передбачає використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для оптимізації і модернізації всіх аспектів

діяльності органів влади. Адаптовано технологію SMART, яка є спеціалізованим підходом до управління змінами в контексті впровадження інновацій у публічному адмініструванні. Зокрема, виокремлено 11 етапів у процесі управління змінами, які допоможуть досягти кінцевої мети – ефективнішого впровадження управлінських рішень щодо управління змінами в публічному адмініструванні із застосуванням SMART-технологій.

Доведено, що важливим у процесі розвитку людських ресурсів, забезпечення їх потреб та формуванні організаційної культури, яка підтримує зміни, є якісна комунікація та мотивація працівників різних рівнів, власне тому дуже важливого значення набуває поняття «лідерство», зокрема в контексті постійного розвитку поняття «інноваційне лідерство». Сформовано відмінності традиційного та інноваційного лідерства. Досліджено Стратегію реформування публічного управління та зазначено, що все ж впровадження змін вимагає комплексного підходу, який враховує взаємозв'язок між людьми, культурою, завданнями, технологіями, структурою та стратегією.

Третій розділ дисертації «Напрями удосконалення технологій управління змінами в контексті розвитку публічного адміністрування» розглянуто ключові компоненти мобільності, які включають взаємопов'язані набори цілей, що формують основу для стратегічного розвитку кадрового потенціалу публічної служби.

Систематизовано пріоритетність цілей стратегій мобільності та особливу увагу приділено визначенню ключових напрямів мобільності, зокрема вертикальної та горизонтальної, що відображають сучасні тенденції у реформуванні публічної служби. Наведено рекомендації щодо адаптації інноваційних програм мобільності публічних службовців у вітчизняну практику на основі досвіду інших країнах, включаючи нові механізми взаємодії між публічним та приватним секторами. Ці програми спрямовані на забезпечення динамічного кар'єрного зростання службовців, обмін досвідом та підвищення кваліфікації. Виокремлено та деталізовано основні перешкоди для впровадження механізмів мобільності, такі як культурні та структурні перешкоди. Культурні бар'єри є результатом неправильної структури стимулів. Найпоширенішою

перешкодою є відсутність управлінської підтримки, відсутність визнання чи оцінки досвіду мобільності працівника. Іншими видами бар'єрів є структурні, а саме недостатня видимість можливостей мобільності для персоналу та адміністративна складність.

Досліджено особливості функціонування платформи «Портал управління знаннями» як ключового інструменту підвищення активності мобільності публічних службовців. Проаналізовано чинники, що впливають на ефективність мобільності між приватним і публічним секторами, включаючи питання мотивації, адаптації та управління змінами. Окремо підкреслено важливість формування гнучкої політики управління кадровими ресурсами для забезпечення розвитку публічного адміністрування. Виокремлено найпоширеніші види мотивації, які сприяють навчанню та розвитку публічних службовців. Особливу увагу приділено матеріальним і нематеріальним чинникам, серед яких виділено фінансові заохочення, можливості кар'єрного зростання, визнання досягнень та забезпечення індивідуальних траєкторій розвитку.

Сформовано ключові переваги застосування цифрових технологій у навчанні публічних службовців, зокрема онлайн-курсів, підвищенні кваліфікації та самоосвіті. Доведено, що впровадження таких інструментів значно розширює доступ до якісного навчання, сприятиме персоналізації освітнього процесу й забезпечить ефективне використання ресурсів. На основі досвіду інших країн, на дано рекомендації щодо розвитку наставництва як форми навчання публічних службовців, особливо на етапі адаптації в процесі проходження публічної служби, що сприятиме покращенню якості роботи. Також розроблені рекомендації на основі досвіду уряду Туреччини, який запровадив каталог фахівців та їх компетенції («Карта кар'єри»), що значно полегшить процес підбору наставника та програми мобільності, оскільки в таких картах прописуватиметься загальна інформація про співробітника, компетентності та мобільності.

Розглянуто «гнучкі способи роботи» як напряму удосконалення технологій управління змінами в контексті розвитку публічного адміністрування. Розглянуто фактори, що обумовлюють гнучку політику роботи, серед яких

економія на оренді офісних приміщень; підвищення добробуту співробітників; підвищення продуктивності організації; зміна очікувань від співробітників; зміна очікувань від потенційних кандидатів; доступ до групи талантів, які проживають за межами регіону. Виокремлено доступні гнучкі умови роботи в адміністраціях, включаючи регулювання робочого часу, можливості для дистанційного виконання завдань, впровадження цифрових платформ і технологій для оптимізації робочого процесу. Встановлено необхідність подальшого вдосконалення політики гнучких умов роботи в публічному секторі для забезпечення ефективності, прозорості, безпечності та інноваційності управління. Рекомендації спрямовані на розвиток нормативної бази, покращення цифрової інфраструктури у публічному адмініструванні, що зменшить відтік кадрів забезпечить хороші умови праці для людей з інклюзією та забезпечить привабливість робочих місць для молодого покоління. Розроблені рекомендації можуть стати базою для впровадження ефективних програм розвитку публічних службовців, орієнтованих на формування професійних компетенцій, відповідних вимогам часу та громадських очікувань.

Результати дисертації спрямовані на сприяння розвитку публічного адміністрування, підвищення його ефективності та забезпечення адаптації до умов постійно змінного середовища.

Ключові слова: публічне адміністрування, публічне управління, управління змінами, мотивація публічних службовців, публічна служба, органи публічної влади, реформування державного управління, розвиток публічного адміністрування, підвищення ефективності управління змінами, цифровізація, мобільність персоналу, професійний розвиток, підвищення кваліфікації, фактори впливу на управління змінами.

ABSTRACT

Yakymets M. M. Change Management in the Context of Public Administration Development – Qualification scientific work on the rights of a manuscript. Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in Public Management and Administration, specialty 281 – Public Management and Administration. – Institute of Administration, Public Management and Professional Development, Lviv Polytechnic National University. Lviv city, 2024.

The dissertation is devoted to the study of change management in the context of public administration development. The public institutions must quickly adapt to new conditions and demands in the modern context of rapid social changes driven by globalization, digitalization, social and economic transformations and geopolitical challenges. Change management becomes a key factor determining the effectiveness of public authorities, their ability to respond to challenges, and ensure sustainable development of society.

The changes encompass various aspects in modern public administration: from new technologies implementation to the revision of approaches to human resource management and adaptation to new social and legal realities. A strategic vision for the development of the sector, aiming to increase efficiency, transparency, and citizen orientation, is formed through the lens of change management.

Change management is particularly relevant in the context of modern Ukraine, which is undergoing profound transformations. Processes of European integration, the global COVID-19 pandemic, the impact of the Russian-Ukrainian war in Ukraine, the reform of the state apparatus and adaptation to modern global requirements create a unique environment for studying and implementing new approaches to change management. It is important not only to implement individual reforms but also to create a systemic platform for the continuous improvement of public administration in this context.

In the first chapter “Theoretical and Methodological Foundations of Change Management in Public Administration” the conceptual foundations of the essence of

the definitions of “public administration”, “public management” and “public administration” are considered and their common and distinctive features are identified. On the basis of hierarchical analysis, the author forms a vision in which “public management” is the broadest concept, “public administration” occupies an intermediate place, and “public administration” characterizes the narrowest range of management processes. The author analyzes the factors that led to the reflected sequence of the concepts of “public administration”, “public administration”, “public management”. Based on the opinions of scholars, a holistic understanding of the concept of public administration is formed.

The dissertation systematizes the levers of influence on the effectiveness of decision-making by public servants in wartime conditions. Attention is focused on each of the levers separately, since each of them is significant and reflects different areas of influence, including effective resource management (financial, material and human), ensuring the functioning of critical infrastructure, maintaining social stability, communication with the public, humanitarian assistance and international cooperation.

A retrospective analysis of the historical formation and development of public administration in Ukraine is conducted, considering the adoption and implementation of major legislative and regulatory changes from 1998 to 2023. Key directions of changes in civil service legislation after the Revolution of Dignity are revealed. The legal regulation of civil service in Ukraine is examined through the analysis of the Law of Ukraine of December 10, 2015 "On Civil Service," which introduced a new classification of positions, mechanisms for personnel selection and defined the priority principles of professionalism, transparency, and integrity. The key changes of this law compared to the previously adopted one in 2011 are highlighted and the advantages and disadvantages of position classifications affecting the effectiveness of public service functioning are systematized. The classification of civil service positions according to the new norms is studied, allowing for the assessment of the practical implementation of the law in various aspects of public sector activity. Special attention is given to the analysis of changes in the structure of positions, their correspondence to modern challenges and their impact on human resource management.

The current state of Ukraine's public sector is examined, highlighting the main directions of its development in the context of strategic plans implement. Strategic documents, particularly the Strategy for the Development of Public Management for 2022–2025 are analyzed, focusing on modernization, digitalization and improving the efficiency of public service, such as professional public service and personnel management; effective governance; high-quality services and convenient procedures. The need to adapt to European management standards, implement new management practices and form innovative strategies for supporting sustainable development is emphasized.

The analysis of contemporary research on the essence of the concept of "change management" has been conducted. A connection has been established between the levels of human needs and their readiness for change, with a shift in emphasis to the role of basic and higher needs in forming the motivational environment of public administration. The forms of change management in the public sector have been systematized and expressed in two forms: adaptive and transformational.

The role of change management in public administration is examined, focusing on its impact on the quality of administrative services, the efficiency of human resource management and the enhancement of citizen trust in public institutions. A scheme that reflects the key aspects and reasons for implementing changes in public administration has been developed. Changes in public administration should be based on a comprehensive approach that considers multi-level integration of structures and processes, the human factor, innovative technologies and strategic planning. This approach ensures the sustainability of reforms and maintains public trust in the public sector. Key functions (planning and organizing, motivating, controlling, regulating) and main stages that contribute to the effectiveness of changes in the public sector have been highlighted.

The main stages of the change management cycle in public administration have been systematized. A step-by-step approach to change management has been developed, including situation diagnosis, preparation for changes, implementation of innovations and evaluation of results. The role of the leader as a stimulus tool influencing organizational members has been outlined. The positive influence of

leaders helps employees depart from past practices and provides support during changes, which are often accompanied by resistance. Positive motivation and support from leaders positively affect creative behavioural responses and productivity.

A model of effective change management in public administration based on Maslow's hierarchy of needs has been developed. The principle of Maslow's hierarchy in the organization involves a multi-level structure, where the number of roles decreases from the base to the highest level. This promotes responsibility optimization, reduces decision-making time and accelerates changes. Applying Maslow's hierarchy to change management in public administration includes: analyzing employee needs; individualized approaches and understanding individual employee needs; support at all levels and ensuring satisfaction of needs at all levels of the hierarchy.

In the second chapter of the dissertation "Actualization of Change Management in Public Administration: Realities and Perspectives," the staffing of Ukraine's public service, considering changes caused by social and economic, demographic and political challenges is comprehensively studied. The dynamics of the quantitative composition of public authorities' employees and changes in the structure of human resources have been examined. The gender distribution of employees has been reviewed, allowing for an assessment of the level of adherence to gender equality principles. The age composition of public servants has been analyzed, identifying major trends in age groups and structural changes in personnel due to the impact of the war in Ukraine. Data on the dynamics of public servants' average wages by categories during the studied period have been systematized and analyzed, enabling an assessment of economic working conditions and their impact on the attractiveness of public service in the labour market.

The features of public servants' qualifications improvement have been identified by areas and types of training programs and the most in-demand professional development directions have been determined. The needs for qualifications improvement under general professional programs for 2025–2027 period have been studied, allowing for the identification of recommendations for improving the public servants' training system and the importance of adapting public service human resource

policy to modern challenges through training optimization, employee motivation enhancement and creating conditions for professional development.

The influence levels of factors based on Maslow's hierarchy, their significance for the successful adaptation of public administration bodies to modern challenges and the importance of specific factors in decision-making processes have been studied. Categories and structures of factors influencing change management in public administration have been systematized. The research divided these factors into three groups: personal, professional and external factors. An expert survey identified the most significant factors: ability to learn and self-improve, stress resistance, work structuring and division, relationship development technology strategy, political stability. The MiniTab software product was used to confirm the objectivity of the selected factors. The categories (scale) of influence of the selected factors in change management in public administration were formed. The influence of the selected factors is not considered to be exclusively negative. The view was formed, that one factor can have three categories of influence: positive, neutral, negative. Accordingly, the possible influence scenario for each of the identified factors was considered.

The key elements of implementing changes in public administration have been specified, including approaches oriented towards new technologies and the development of tasks aimed at implementing changes directly into work processes; people-oriented approaches, management skills and cultural aspects; approaches focused on structure and strategic plans. The aspects of each element have been revealed, particularly outlining the concept of digitalizing processes in public administration, which involves using modern information and communication technologies to optimize and modernize all aspects of government activity. The SMART technology, a specialized approach to change management in the context of public administration development through innovation, has been adapted. In particular, 11 stages in the process of change management are identified, which will help to achieve the ultimate goal - more effective implementation of management decisions on change management in public administration using SMART technologies.

It has been proven that quality communication and employee motivation at different levels are important in the process of developing human resources, meeting

their needs and forming an organizational culture that supports changes. Therefore, the concept of "leadership" is of great importance, especially in the context of the constant development of "innovative leadership". The differences between traditional and innovative leadership have been identified. The Strategy for Public Administration Reform has been studied and it is noted that implementing changes requires a comprehensive approach that considers the interconnection between people, culture, tasks, technologies, structure and strategy.

The third chapter of the dissertation "Directions for Improving Change Management Technologies in the Context of Public Administration Development" examines the key mobility components, including interconnected sets of goals that form the basis for the strategic development of the public service personnel potential.

The priority of mobility strategy goals has been systematized, with particular attention given to identifying key mobility directions, such as vertical and horizontal, reflecting current trends in public service reform. Recommendations for adapting innovative public servant mobility programs to domestic practice based on the experience of other countries, including new mechanisms of interaction between public and private sectors, have been provided. These programs aim to ensure dynamic career growth of public servants, experience exchange, and skills enhancement. The main obstacles to implementing mobility mechanisms, such as cultural and structural barriers have been identified and detailed. Cultural barriers result from improper incentive structures, with the most common obstacle being the lack of managerial support, recognition or evaluation of employee mobility experience. Other barriers include structural barriers, such as insufficient visibility of mobility opportunities for personnel and administrative complexity.

The peculiarities of the Knowledge Management Portal platform's functioning as a key tool for increasing public servant mobility activity have been studied. Factors affecting mobility efficiency between the private and public sectors, including motivation, adaptation and change management issues have been analyzed. The importance of forming a flexible personnel management policy to ensure the development of public administration has been emphasized. The most common types of motivation that promote the training and development of public servants have been

highlighted. Special attention has been given to tangible and intangible factors, including financial incentives, career growth opportunities, achievement recognition and ensuring individual development trajectories.

The key advantages of using digital technologies in the training of public servants have been identified, including online courses, professional development and self-education. It has been proven that the implementation of such tools significantly expands access to quality education, promotes the personalization of the educational process and ensures the efficient use of resources. Based on the experience of other countries, recommendations are made for the development of mentoring as a form of training for public servants, especially at the stage of adaptation in the process of public service, which will help improve the quality of work. Recommendations have also been developed based on the experience of the Turkish government, which has introduced a catalog of specialists and their competencies (the “Career Map”), which will greatly facilitate the process of selecting a mentor and mobility programs, as such cards will contain general information about the employee, competencies and mobility.

Flexible working methods have been considered as a direction for improving change management technologies in the context of public administration development. The factors that determine a flexible work policy are considered, including savings on office space rent; improving employee well-being; increasing organizational productivity; changing expectations from employees; changing expectations from potential candidates; access to a group of talents living outside the region. Available flexible working conditions in administrations have been identified, including the regulation of working hours, opportunities for remote task completion and the implementation of digital platforms and technologies for optimizing the work process. The need for further improvement of flexible work policies in the public sector to ensure efficiency, transparency, safety and innovation in management has been established. The recommendations are aimed at developing the regulatory framework, improving digital infrastructure in public administration, reducing staff turnover, providing good working conditions for people with inclusion and ensuring the attractiveness of jobs for the younger generation. The developed recommendations can serve as a basis for implementing effective public servant development programs

focused on forming professional competencies that meet the demands of the time and public expectations.

The results of the dissertation are aimed at promoting the development of public administration, enhancing its efficiency and ensuring adaptation to conditions of the constantly changing environment.

Keywords: public administration, public management, change management, motivation of public servants, public service, public authorities, state administration reform, development of public administration, improving change management efficiency, digitalization, personnel mobility, professional development, professional training, factors influencing change management.

ПЕРЕЛІК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ
Наукові праці, у яких опубліковано основні наукові результати
дисертації

1. Наукові праці, у яких опубліковано основні наукові результати дисертації:

1. Якимець, М. М. Імплементація технології «гнучкої форми праці» на базі публічної служби в умовах управління змінами. *Наукові перспективи*, 11(53). 2024. 442–452. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-11\(53\)-442-452](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-11(53)-442-452).

2. Якимець М. М. Становлення та розвитку публічного управління в Україні: історичний екскурс. *Наукові інновації та передові технології* 1 (29). 2024. С. 137 – 150. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-1\(29\)-137-150](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-1(29)-137-150).

3. Якимець М. М., Карковська В. Я. Фактори впливу на ефективність управління змінами в публічному адмініструванні. *Актуальні питання у сучасній науці*, 3 (9). 2023. С. 266–280. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-3\(9\)-266-280](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-3(9)-266-280).

(Особистий внесок автора: досліджено теоретичні основи управління змінами, проаналізовано фактори, що впливають на процес управління змінами, надано пропозиції щодо удосконалення процесу управління змінами;

внесок Карковської В.: проаналізовано вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на ефективність управління змінами, проведено емпіричні дослідження).

4. Якимець М. М., Карковська В. Я. Особливості управління змінами у приватному та державному секторах. *Бізнес Інформ* (3). 2022. С. 102–108. DOI: [10.32983/2222-4459-2022-3-102-108](https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-3-102-108).

(Особистий внесок автора: виявлення ключових відмінностей в управлінні змінами між приватним та державним секторами, запропоновано можливості адаптації управлінських підходів;

внесок Карковської В.: виявлення основних факторів, що впливають на ефективність процесу в контексті специфіки державного та приватного управлінського середовища).

5. Дума О. І., Якимець М. М. Аналіз тенденції та проблем розвитку українського експорту у постреволюційний період. *Ефективна економіка*. 2019. № 7. DOI: [10.32702/2307-2105-2019.7.120](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.7.120).

(Особистий внесок автора: проведено оцінку впливу політичних змін на експортний потенціал, здійснено порівняння економічних показників експорту з аналогічними даними інших країн;

внесок Думи О.: сформульовано основні економічні проблеми, що впливають на експортну діяльність, забезпечено економіко-теоретичну базу дослідження).

2. Праці, які додатково відображають наукові результати дисертації:

6. Карковська В. Я., Хомин Р. М., Якимець М. М., Судомир Н. Ю. Причини впливу кризових ситуацій на діяльність підприємств. *Вісник Національного університету Львівська політехніка. Серія: Проблеми економіки та управління.* 2019. С. 36-43. DOI:10.23939/semi2019.03.036.

(Особистий внесок автора: дослідження впливу зовнішніх економічних факторів на стратегії підприємств, аналіз макроекономічних показників, що впливають на кризові явища;

внесок Карковської В.: координування дослідження впливу кризових ситуацій на діяльність підприємств;

внесок Хомин Р.: забезпечення методологічної підтримки дослідження;

внесок Судомир Н.: виконання аналізу регіональних аспектів впливу кризових ситуацій).

7. Карковська В. Я., Прокопишин-Рашкевич Л. М., Якимець М. М. Фінансова безпека банківської системи: реалії та перспективи. *Інфраструктура ринку.* 2018. С. 673-680. URL:http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/25_2018_ukr/114.pdf

(Особистий внесок автора: проаналізовано вплив макроекономічного середовища на фінансову безпеку банків, розроблено рекомендації для зміцнення стійкості банківської системи до зовнішніх викликів;

внесок Карковської В.: розроблення концептуальної бази дослідження фінансової безпеки банківської системи, визначення ключових загрози для фінансової стабільності банківської системи;

внесок Прокопишин-Рашкевич Л.: аналіз емпіричних даних, пов'язаних із функціонуванням банків у сучасних умовах).

3. Опубліковані праці апробаційного характеру:

8. Якимець М. М., Карковська В. В. Цифрові компетентності державних службовців в публічному адмініструванні. *Матеріали конференції МЦНД*, 01.03. 2024. Ужгород, Україна, 2024. С.75-76. DOI:10.52058/2786-6300-2023-3(9)-266-280

(Особистий внесок автора: проаналізовано основні теоретичні положеннями щодо цифрових компетентностей в контексті публічного адміністрування;

внесок Карковської В.: досліджено практичні аспекти розвитку цифрових компетентностей серед державних службовців).

9. Якимець М. М. Інноваційний лідер як інструмент для управління змінами в публічному адмініструванні. *Європейська інтеграція та трансформація публічного врядування в Україні: матеріали науково–практичної конференції*. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2024. С. 282.

10. Якимець М. М. Опір змінам в публічному адмініструванні. У *Національна безпека України в умовах воєнного стану. Матеріали I Науково–практичної конференції з міжнародною участю*. Чернігів: ІПТ 06–08 березня 2024 р., 2024. С. 113-315.

11. Якимець М. М. Процес становлення та розвитку публічного управління в Україні. Міжнародна науково-практична конференція «Реформування економіки в контексті міжнародного співробітництва: механізми та стратегії» (м. Запоріжжя, 6-7 березня 2024 р.). 2024. С. 244-246.

12. Білик О. І., Якимець М. М. Мінімізація ризиків у страхуванні завдяки використанню цифрових технологій. *Стратегії інноваційного розвитку економіки : проблеми, перспективи, ефективність : збірник тез наукових робіт учасників*. Міжнародна науково-практична конференція для студентів, аспірантів та молодих учених, Київ, 31 травня 2019 р. 2019. С. 96–100.

(Особистий внесок автора: розроблення базових принципів застосування цифрових технологій для покращення управління ризиками, перелік конкретних механізмів мінімізації ризиків через впровадження інноваційних технологій;

Внесок Білик О.: аналіз сучасного стану страхового ринку та ключових ризиків, дослідження можливостей інтеграції цифрових інструментів у діяльність страхових компаній).

ЗМІСТ

ВСТУП.....	22
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ПУБЛІЧНОМУ АДМІНІСТРУВАННІ.....	29
1.1 Теоретичні підходи до становлення поняття «публічне адміністрування».....	29
1.2. Становлення та розвиток публічного адміністрування в Україні: нормативно-правовий аспект.....	53
1.3. Підходи, методи та інструменти управління змінами в публічному адмініструванні.....	73
Висновки до розділу 1.....	96
РОЗДІЛ 2. АКТУАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ПУБЛІЧНОМУ АДМІНІСТРУВАННІ: РЕАЛІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ.....	98
2.1 Характеристика основних тенденцій управління змінами в публічному адмініструванні.....	98
2.2 Деталізація рівнів впливу на управління змінами в публічному адмініструванні	114
2.3 Актуальні інструменти та методи управління змінами в публічному адмініструванні в умовах війни.....	144
Висновки до розділу 2.....	167
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ.....	169
3.1 Використання стратегічної мобільності в умовах управління змінами в публічному адмініструванні.....	169
3.2. Проектування культури навчання та розвитку в сучасній публічній службі	193
3.3. Імплементация технології «гнучкої форми праці» на базі публічної служби в умовах управління змінами.....	214
Висновки до розділу 3.....	231
ВИСНОВКИ.....	232
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	235
ДОДАТКИ	262

ВСТУП

Актуальність дослідження. Управління змінами є одним із ключових аспектів розвитку публічного адміністрування, оскільки дозволяє органам публічної влади ефективно реагувати на динамічні зміни у зовнішньому середовищі та забезпечувати адаптацію до нових викликів. Це охоплює як внутрішні перетворення, спрямовані на підвищення ефективності управління, так і реакцію на зовнішні фактори, такі як глобалізація, політичні зміни. Ефективне управління змінами сприяє модернізації адміністративних процедур, підвищенню якості надання адміністративних послуг та створенню більш прозорих і доступних державних інституцій. Успішна реалізація змін стає важливим інструментом для забезпечення стійкого розвитку суспільства, зростання громадської довіри до органів публічної влади та формування дієвої взаємодії між державою та громадянами.

Особливе значення управління змінами набуває в умовах сучасної України, яка перебуває у стані соціально-економічних трансформацій та стикається з низкою викликів, передусім війна, необхідність інтеграції в європейський простір та реформування державного управління відповідно до міжнародних стандартів. У цьому контексті управління змінами стає не лише необхідністю, але й стратегічною можливістю для створення ефективнішої системи публічного адміністрування, яка відповідає потребам суспільства. Реалізація змін у публічному адмініструванні потребує комплексного підходу, що включає стратегічне планування, підвищення кваліфікації кадрів, впровадження інноваційних технологій та адаптацію організаційної культури до нових умов. Це передбачає не лише впровадження технічних змін, але й зміну управлінських парадигм, що дозволяє створювати гнучкі та адаптивні організаційні структури.

Досліджувана проблематика знайшла своє відображення у значній кількості наукових праць. Вітчизняні автори, такі як Пастух К., Подольчак Н., Даниленко А., Бугайчук К., Бінько І., Білокур Є., Бурик З., Неугодніков А., Тодошак О., Белікова М., Підлісна Т., Паризький І., Миколенко О., Задихайло О., Жукова Є., Блинда Ю., Цигилик Н. та ін. розглядали поняття «державне

управління», «публічне управління» та «публічне адміністрування» та виокремлювали характерні риси публічного адміністрування. Вагомий внесок у дослідження поняття управління змінами зробили Дорошук Г., Дикань О., Косінцева П., Деміхов О., Дегтярьова І., Гусаковська Т., Вікторенкова К., Савченко О., Михайленко Д., Корольчук О., Баштанник О. та багато інших. Основні наукові доробки атворів у цій сфері стосуються управління змінами як фактора розбудови національної резистентності в сучасних умовах глобалізаційних викликів, а також дослідженню зарубіжного досвіду. Попри велику кількість наукових праць як у сфері публічного адміністрування, так і у сфері упавління змінами, у дослідженнях не було розроблено моделі ефективного управління змінами в публічному адмініструванні. Ця тема потребує вдосконалення підходів до управління змінами в умовах постійних змінних факторів та чіткого окреслення факторів впливу. Це передбачає розроблення рішень, що розглядали б сучасні тенденції, такі як цифровізація, гнучкі умови праці, розвиток людського капіталу та забезпечення інклюзивності й мобільності в кадровій політиці. Недостатнє врахування цих аспектів може призводити до опору змінам, зниження продуктивності працівників і врешті-решт – неефективності системи публічного адміністрування.

Зв'язок роботи із науковими програмами, планами, темами. Дисертація виконана в межах науково-дослідної роботи кафедри адміністративного та фінансового менеджменту Національного університету «Львівська політехніка» «Розвиток смарт-спеціалізації «креативні індустрії» у Львівській області» (номер державної реєстрації: 0123U100401). Автором, зокрема, запропоновано методичний підхід щодо формування факторної структури управління змінами в публічному адмініструванні (Розділ 2. Деталізація рівнів впливу на управління змінами в публічному адмініструванні), яка базується на конкретизації найбільш вагомих факторів впливу, що сприяє підвищенню гнучкості та адаптивності органів публічної влади до змін та сприяє зниженню рівня опору їх впровадженню.

Мета та завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є розроблення теоретичних положень та обґрунтування методико-прикладних

рекомендацій щодо управління змінами в контексті розвитку публічного адміністрування. Задля досягнення зазначеної мети у роботі передбачено виявлення та вирішення таких завдань:

- розвинути підхід до трактування дефініцій «державне управління», «публічне управління» та «публічне адміністрування»;
- виявити причини необхідності впровадження змін та систематизації інструментів і методів для успішного управління змінами в публічному адмініструванні;
- удосконалити методичний підхід щодо формування факторної структури управління змінами в публічному адміністрування;
- розвинути технології управління змінами в контексті розвитку публічного адміністрування;
- розробити модель ефективного управління змінами в публічному адмініструванні.

Об’єктом дослідження є управління змінами в контексті розвитку публічного адміністрування.

Предметом дослідження виступають теоретико-методичні та прикладні аспекти управління змінами в контексті розвитку публічного адміністрування.

Методи дослідження. Методичну основу дисертації становить сукупність принципів, прийомів наукового дослідження, загальнотеоретичних, спеціальних та міждисциплінарних методів дослідження. Для досягнення визначеної мети та виконання поставлених завдань використано методи: *морфологічного аналізу, синтезу та групування* – для деталізації понятійно-категорійного апарату (усі розділи дисертації), а саме, для обґрунтування сутності понять «державне управління», «публічне управління» та «публічне адміністрування»; *порівняльного аналізування* – для визначення історичної ретроспективи еволюції публічного управління та поглядів на концепцію «публічного адміністрування», підходів вітчизняних науковців до трактування семантики понять «управління змінами», міжнародних стандартів, а також формування інструментарію оцінювання ефективності функціонування публічної служби на засадах розгляду низки міжнародних методик та методик, відпрацьованих на приватному секторі;

системний аналіз – для побудови концептуальної моделі управління змінами, розкриття сфер та елементів; *факторний аналіз* – формування факторної структури управління змінами в публічному адмініструванні, яка базується на конкретизації найбільш вагомих факторів впливу; *статистичного аналізу* – порівняння, узагальнення та оцінювання поточного стану та майбутніх тенденцій, інтерпретації фактичних даних та виокремлення чинників впливу, що зумовлюють зміни в діяльності публічного сектору; *інструментарій кількісного бібліометричного аналізування* – для окреслення тематичних напрямків на підставі аналізування великого масиву публікацій із застосуванням методів «аналізування цитувань»; *абстрактно-логічний метод* – для розроблення та формування теоретичних узагальнень та висновків дисертаційного дослідження; *методи та прийоми графічного й табличного відображення* – для наочного зображення теоретичних і методичного результатів дослідження. *гіпотетико-дедуктивний метод* – для пізнавальної дійсності, що полягає в побудові гіпотетико-дедуктивної моделі для теорії, зокрема використання стратегічної мобільності, проектування культури навчання та розвитку, імплементація «гнучкої форми праці» на державній службі в умовах управління змінами в публічному адмініструванні.

Інформаційну базу досліджень, наведених у дисертації, формуватимуть результати наукових досліджень та практичних рекомендацій українських та закордонних вчених та фахівців з питань управління в публічному адмініструванні, міжнародні рекомендації та стандарти за окресленою проблематикою, закони України та нормативно-правові акти, які стосуються різних сфер державного сектору, аналітичні матеріали державних та міжнародних статистичних організацій а також дані статистичної звітності державних установ.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробленні теоретичних положень та обґрунтуванні методико-прикладних рекомендацій щодо управління змінами в контексті розвитку публічного адміністрування, а саме:

вперше:

- розроблено модель ефективного управління змінами в публічному адмініструванні, яка передбачає враховування потреб публічних службовців на всіх рівнях піраміди Маслоу, що допоможе забезпечити комплексний підхід до задоволення базових потреб створити стабільну основу для продуктивної праці, тоді як забезпечення можливостей для самореалізації сприяє активній участі в процесах змін. Мотивація працівників стає ключовим чинником, що визначає ефективність управління змінами в публічному адмініструванні, та сприяє досягненню стратегічних цілей органів публічної влади;

удосконалено:

- методичний підхід щодо формування факторної структури управління змінами в публічному адмініструванні, яка базується на конкретизації найбільш вагомих факторів впливу, як-от: здатність до навчання та самовдосконалення, стресостійкість, структуризація і поділ праці, розроблення стратегії технологій розвитку взаємин, політична стабільність, що сприятиме підвищенню гнучкості та адаптивності органів публічної влади до змін;

- підхід управління змінами в публічному адмініструванні, який базується на конкретизації причин необхідності впровадження змін та систематизації інструментів та методів для успішного управління змінами в публічному адмініструванні.

набули подальшого розвитку:

- підхід до трактування дефініцій «державне управління», «публічне управління» та «публічне адміністрування» на основі виокремлення ключових відмінностей і їхніх взаємозв'язків, які на відмінну від існуючих, трактуються з урахуванням ієрархічної ознаки та обсягу охоплення управлінських процесів, доповнюючи одне одного і формуючи цілісну та ефективну систему управління, що дозволить державі та суспільству стабільно функціонувати і розвиватися;

- технології управління змінами в контексті розвитку публічного адміністрування, які передбачають використання стратегічної мобільності та проектування культури навчання та розвитку на сучасній публічній службі,

імплементацию «гнучкої форми праці» на публічній службі в умовах управління змінами в публічному адмініструванні.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості ефективного управління змінами в контексті розвитку публічного адміністрування за рахунок впровадження рекомендацій, розроблених на основі власних наукових досліджень. Наукові рекомендації та висновки, отримані в дисертації, були враховані й використані в навчальному процесі НУ «Львівська політехніка» під час викладання дисциплін «HR-менеджмент» (для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»). Тема 6 «Організація системи управління персоналом»); «Публічна служба та корупційні ризики» (для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»). Тема 1 «Публічна служба та публічні службовці» (довідка НУ «Львівська політехніка» від 28.11.2024 р. №68-50-589);

Окремі положення дисертації використовуються у практиці роботи органів публічної влади, зокрема Яворівської міської ради (довідка № 8457 від 27.11.2024 р.), відділі освіти культури молоді та спорту Меденицької селищної ради (довідка № 2/4/0/01-21-24 від 09.12.2024 р.), відділі молоді спорту та охорони здоров'я Дрогобицької районної державної адміністрації (довідка № 97 від 10.12.2024 р.), Шептицькій міській раді (довідка № 3/20-2233/1 від 06.11.2024 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійною науковою працею. Усі наукові результати, представлені в дисертації, отримані автором особисто. З наукових праць, що опубліковані у співавторстві, у дисертації використано лише ті ідеї та положення, які є результатом особистої роботи дисертанта.

Апробація результатів дисертації. Основні положення дисертаційної роботи розглянуто та схвалено на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема: «Теорія модернізації в контексті сучасної світової науки» (01 березня 2024 року, м. Ужгород); «Європейська інтеграція та трансформація публічного врядування в Україні» (19 квітня 2024 року, Львів); «Національна безпека України в умовах воєнного стану» (06–08 березня 2024

року, м. Чернігів); «Реформування економіки в контексті міжнародного співробітництва: механізми та стратегії» (6-7 березня 2024 року, м. Запоріжжя); «Стратегії інноваційного розвитку економіки: проблеми, перспективи, ефективність» (31 травня 2019 року, м. Київ).

Публікації. Наукові результати дисертаційного дослідження опубліковано у 12 наукових працях, у тому числі: 5 статей, у яких опубліковано основні наукові результати дисертації, 5 тез доповідей на науково–практичних конференціях. та 2 статті, які додатково відображають наукові результати дисертаційного дослідження.

Структура та обсяг дисертації. Структура і обсяг роботи відповідають поставленим дослідницьким завданням. Дисертаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст роботи викладений на 234 сторінках тексту. Робота містить 44 рисунки, 22 таблиці та 3 додатки на 11 сторінках. Список використаних джерел налічує 226 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ПУБЛІЧНОМУ АДМІНІСТРУВАННІ

1.1. Теоретичні підходи до становлення поняття «публічне адміністрування»

Світогляд громадськості на діяльність публічної влади та держави загалом зазнав суттєвих змін, починаючи з останньої чверті минулого століття, тому що всесвітня двостороння політична конкуренція за владу та ідеологічне блокування припинилися, ультра націоналістичні структури стали еластичними, відбулася швидка інтернаціоналізація в економічній сфері з розвитком комунікаційних технологій і технологій знань, сильна конкуренція, що виходить за межі національних держав, домінує в усьому світі.

Цей процес викликав запити громадськості співвизначення стати актуальною проблемою через збільшення очікувань і бажань, спрямованих на те, щоб державні послуги надавалися якісно та прозоро, а також через набуття функціональності демократичних механізмів. Таким чином змінився світ ментальності попереднього періоду та парадигма управління цим світом. З цією зміною компоненти, які є основами ліберального, економічного та політичного мислення, такі як індивідуалізм, гнучкість, підприємливість, ефективність, отримання прибутку, ризик і конкурентоспроможність, стали основними цінностями нової економічної, соціальної та політичної структури, яка виявилася (Задихайло, 2020).

Як результат, виникли нові очікування у сфері державного управління. Ці очікування виражені глобальною динамікою, яка вплинула на публічну владу всього світу та похитнула основи традиційного управління. Існує також потреба змін, неминуча через неспроможність бюрократичного механізму, якого недостатньо для задоволення потреб населення. Ця спроба реконструкції, яка стверджує, що відповідає новим очікуванням і потребам змін, не є короткостроковим проектом. Спроба трансформації державного управління – це процес, який необхідно проводити, тісно взаємопов'язуючи та взаємодіючи політичну, економічну та культурну системи держави загалом. Успіх цієї спроби

вимагає тривалої, складної та різнобічної боротьби, спрямованої на отримання підтримки всіх верств населення та подолання сильного й неминучого опору, з яким доведеться зіткнутися.

У нашому дослідженні аналізується трансформація держави зі зміною парадигми державного управління та формування поняття публічного адміністрування, а також переосмислюється роль і функція публічних службовців в контексті реформи ефективного управління змінами. Тому спочатку аналізується розуміння понять, а потім основні компоненти реформ і відображення їх у застосуванні на основі підходу до управління.

Системна криза, з якою зараз стикається українське суспільство, вплинула, серед іншого, на питання державного управління. Оскільки відбувається трансформація індустріального суспільства в постіндустріальне, інформаційне, то й активно трансформується державне управління в сервісне. Особливого значення набуває інформаційна інфраструктура, істотної перебудови зазнає економічна політика держави. Четверта промислова революція, зумовлена цифровою трансформацією всіх сфер суспільства, є еволюційним етапом переходу до інтелектуальної, «розумної економіки» та цифрового суспільства шляхом широкомасштабного впровадження цифрових технологій (Білокура, 2019).

Такі переходи і змінне середовище спричинило утворення та розмежування таких понять, як державне управління, публічне адміністрування та публічне управління, які є ключовими концепціями, що описують різні аспекти діяльності держави та суспільства в управлінському контексті. Їх взаємодія та взаємозв'язок формують комплексну систему керування та забезпечення суспільного порядку, розвитку та надання послуг.

Розмежування понять державного управління, публічного адміністрування та публічного управління є своєрідним та не завжди чітким. Розподіл та трактування залежить від багатьох факторів, зокрема в розрізі якої країни розглядати: рівень її політичної системи, традицій та розвитку. У різних країнах ці терміни можуть інтерпретуватися дещо по-різному, хоча і матимуть інколи схожі значення. Існують навіть випадки, коли перелічені терміни вживаються як

взаємозамінні. Однак є країни, і нам важливий їх досвід, де ці поняття мають чітке розмежування.

У багатьох країнах з розвинутою економікою, таких як США та Великобританія, термін «державне управління» часто асоціюється з діяльністю уряду та його структур. Він охоплює виконання державних функцій, які здійснюються через відповідні органи влади, розробку політик та їх реалізацію на національному рівні. У таких країнах державне управління зазвичай розглядається як частина публічного адміністрування, але з більш акцентованим фокусом на діяльності держави (Приймак, 2019).

Публічне адміністрування – термін, який широко використовується у багатьох країнах, таких як Канада та країни ЄС. Публічне адміністрування в цих країнах охоплює всі аспекти управління, що стосуються державних інституцій, включаючи уряд, місцеві органи влади та інші публічні організації. У цьому контексті публічне адміністрування підкреслює важливість ефективного та прозорого залучення громадськості з обов'язковим застосуванням сучасних управлінських підходів. Це поняття в багатьох західних країнах охоплює всю систему управління публічними справами, включаючи політику, адміністративне право, організацію державних структур та взаємодію з громадськістю. Воно є більш технократичним і менш орієнтованим на ринкові принципи, в порівнянні з публічним управлінням. Публічне адміністрування є основною концепцією в більшості країн світу, включаючи країни Європейського Союзу.

У деяких країнах, таких як Німеччина та Франція, поняття «публічне управління» розглядають як управління публічними організаціями, зосереджуючи увагу на управлінські навички та ефективність. Це поняття зазвичай поєднує як елементи державного управління, так і публічного адміністрування, але з більшим нахилом до результативності та ефективності роботи публічних установ. Водночас у цих країнах можуть розрізняти державне управління, яке стосується суто виконання державних функцій, і публічне управління, яке більше зосереджене на управлінських аспектах.

У країнах з розвинутою системою публічного управління, таких як Нідерланди, Швеція або Нова Зеландія, ці поняття також можуть мати не типові значення. Наприклад, у Новій Зеландії реформи публічного управління значно змінили підхід до управління державними установами, з акцентом на підзвітність і результативність, що відрізняє публічне управління від традиційного державного управління (Malyi, Timanyak, 2015).

Щодо України, то ці терміни ще перебувають в процесі формування та адаптації до нових управлінських реалій, спричинених постійними викликами і змінами. Такі зміни іноді призводять до їхнього змішування або використання в різних контекстах.

Позбуваючись радянських наративів, в Україні запущена процедура розвитку демократичних процесів шляхом реформування державного управління та інтеграції європейських принципів управління. Україна практично завершила процес відмови від традиційного централізованого державного управління, яке було характерним для радянського періоду. Вплив змін суспільних пріоритетів та обраний курс на наближення до європейських стандартів сприяли впровадженню нових підходів, таких як публічне управління та публічне адміністрування. Основними принципами, які характерні цим поняттям, є залученість громадськості, прозорість та підзвітність органів влади.

Такі зміни були частково викликані вимогами сучасного суспільства щодо відкритості урядових процесів та забезпечення участі громадян у прийнятті рішень. В Україні здійснюється процес децентралізації, що передбачає передачу частини повноважень від центральних органів влади до місцевих громад, і саме це вимагає чіткого розмежування понять, оскільки державне управління фокусується на централізованому керуванні, а публічне управління та адміністрування відображають нові підходи.

Таким чином, розмежування таких понять в Україні має важливе значення, оскільки покращить ефективність, прозорість та демократичність системи управління та забезпечить відповідність вимогам сучасності та міжнародним стандартам (Бінько, 2020).

Державне управління сьогодення часто розглядається як таке, що акцентує увагу на відповідальності за визначення політики та програм уряду. Зокрема, це планування, організація, керівництво, координація та контроль діяльності уряду.

Державне управління є ознакою всіх націй, незалежно від їхньої системи правління, практикується на центральному, проміжному та місцевому рівнях. Відносини між різними рівнями влади в межах однієї країни становлять зростаючу проблему державного управління.

Управління (англ. to manage – вміння управляти) – це фундаментальний аспект для будь-якої організації, що охоплює планування, організацію, керівництво, контроль і прийняття рішень. Ефективне управління дозволяє організаціям досягати своїх цілей, адаптуватися до мінливого середовища та стимулювати зростання та інновації.

Державне управління (англ. public administration) – діяльність органів державної влади та їх посадових осіб, спрямована на практичне втілення виробленого на основі відповідних процедур політичного курсу (public policy).

Діяльність державних службовців традиційно ототожнюється, з одного боку, з політичною діяльністю, а з іншого – із законотворчою діяльністю. Беручи до уваги подане визначення, запозичене з теорії та практики управління, державне управління тотожне публічному адмініструванню, але розвиток європейської наукової думки створює передумови для трактування державного управління як діяльності, яка є в переліку компетенцій державних службовців.

Трансформаційні процеси в Україні, спрямовані на європейське співтовариство, вимагають перегляду ролі держави, громадян та бізнес-середовища в суспільних відносинах. Нові реалії стали поштовхом для впровадження нових підходів до управління, зокрема заміни традиційних способів управління. Якщо попередні способи базувалися на застосуванні владних повноважень та чітких бюрократичних процедур, то нові базуються на наданні якісних публічних послуг. Переосмисленню змісту і спрямованості реформ, трансформація сутності та ролі держави в суспільстві, розвиток інформаційних технологій, незадоволення громадян досить жорсткими

бюрократичними формами державного управління зумовило формування політики публічного адміністрування (Зубко 2023).

З метою уточнення змісту та розуміння відмінностей розглянемо поняття «управління» та «адміністрування», що допоможе сформувати цілісне бачення поняття «публічне адміністрування», дасть змогу визначити, як ці два поняття взаємодіють у контексті управлінської практики, а також допоможе виокремити їх основні аспекти та функції в організаційному середовищі.

Управління та адміністрування є основою, що забезпечує стабільний розвиток, функціонування та ефективне впровадження змін в організаціях. Хоча ці поняття часто ототожнюють і сприймають як синоніми, проте вони відображають різні аспекти організаційної діяльності. Управління включає в себе реалізацію планів, координацію ресурсів і персоналу, а також досягнення поставлених цілей. Адміністрування ж фокусується на розробленні політик та програм розвитку, прийнятті рішень і визначенні стратегічного курсу для всієї організації. Виокремлення відмінних складових між управлінням та адмініструванням допоможе не тільки приймати правильні управлінські рішення, але й забезпечить успішний розвиток організації шляхом ефективного управління змінами (Рис. 1.1).

Отже, управління та адміністрування, хоча й часто використовуються як взаємозамінні терміни, але мають різні функції та ролі в організаційній діяльності. Управління фокусується на практичній реалізації завдань, керуванні людьми та ресурсами для досягнення коротко- та середньострокових цілей організації. Водночас адміністрування визначає загальний стратегічний напрямок, політики та правила, що забезпечують довгострокову стабільність і відповідність діяльності організації її місії та цінностям (Золотоноша, 2015).

Свого значення та забарвлення додає також поняття «публічне». Для того щоб в деталях зрозуміти зміст поняття «публічне» та дати повноцінне визначення виразу «публічне адміністрування», необхідно звернутися до етимології слова «публічний». Поняття «публічний» походить від латинського слова *publicus* – народний, державний, громадський або відкритий для загалу.



Рис 1.1. Відмінності понять «управління» та «адміністрування»

Примітка: сформовано автором на основі аналізу літературних джерел (Жукова, 2022; Задихайло, 2022)

У латинсько-українському словнику слово *publicus* перекладається як людський, народний, громадський, державний, відкритий, гласний, суспільний. Новий тлумачний словник української мови зазначає кілька значень слова «публічний»: який відбувається в присутності публіки, людей; прилюдний,

привселюдний, гласний, відкритий; призначений для широкого відвідування, користування; громадський, загальний, загальнодоступний, стосується публіки. У юридичній термінології «публічний» розкривається у таких словосполученнях, як «публічна влада» та «публічне право». Тобто, коли мова йде про публічну владу, то це мається на увазі, що її джерелом є народ країни (Михайленко 2018).

У сучасному контексті слово «публічний» зазвичай використовується для опису того, що стосується загалу або є загальнодоступним. Наприклад, публічне адміністрування або публічна служба стосуються діяльності, яка здійснюється в інтересах суспільства і має на меті забезпечення загального добробуту.

Процес переходу до ринкової економіки в Україні сприяв трансформації поняття «державне управління» в «публічне адміністрування». Державне управління та публічне адміністрування є близькими у своїй суті концепціями, що мають чимало спільного. Однак також є відмінності між ними (рис. 1.2).

На практиці поняття потребує ще чіткого визначення, зокрема, визначення кола учасників, їх повноважень, власне тому, ще дуже часто здійснюється саме державне управління. Але розвиток ринкових відносин і демократизація суспільства є незворотнім процесом, що підкреслює актуальність та необхідність подальшого дослідження поняття. Публічне адміністрування є властивістю всіх націй, якою б не була система державного устрою. У країнах публічне адміністрування реалізується центральному та місцевому рівнях.

Існує також поняття «публічне управління», яке в межах теми необхідно також розглянути. В програмі розвитку ООН послуговуються визначенням американського вченого Джей М. Шавріца, який описав це поняття так: «Публічне управління – це галузь практики і теорії, яка є ключовою для публічного адміністрування та зосереджена на внутрішній діяльності державних установ, зокрема на вирішенні таких управлінських питань, як контроль, керівництво, планування, організаційне постачання, забезпечення інформаційними технологіями, управління персоналом та оцінка ефективності» (Програма розвитку ООН, 2020).

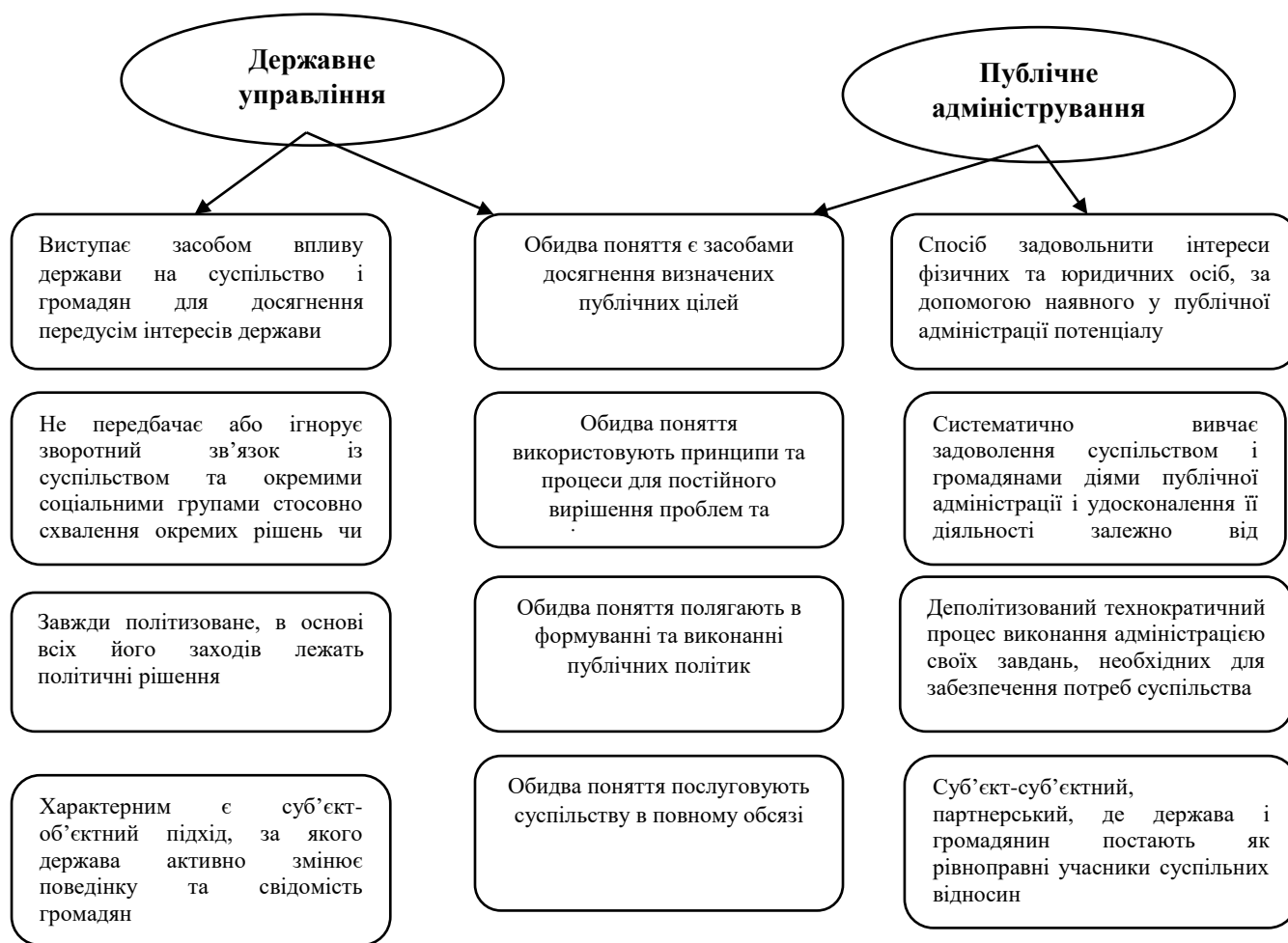


Рис. 1.2. Спільні та відмінні характеристики понять «державне управління» та «публічне адміністрування»

Примітка: сформовано автором на основі аналізу літературних джерел (Задихайло 2022; Миколенко, 2018)

Зокрема, проф. К. Поллітт, зосереджується на тому, що поняття «публічне управління» можна вживати в щонайменше трьох основних значеннях:

- діяльність державних службовців і політиків;
- структури і процедури органів державної влади;
- системне вивчення чи то діяльності, чи то структур і процедур (Pollitt, 2004).

Публічне управління та публічне адміністрування є взаємопов'язаними, але різними поняттями, які стосуються діяльності державних органів та організацій у сфері управління суспільними справами. Власне тому варто вважати, що публічне управління і публічне адміністрування є взаємодоповнюючими

концепціями. Публічне управління визначає загальні цілі та стратегії, тоді як публічне адміністрування відповідає за ефективність їх впровадження та використання на практиці.

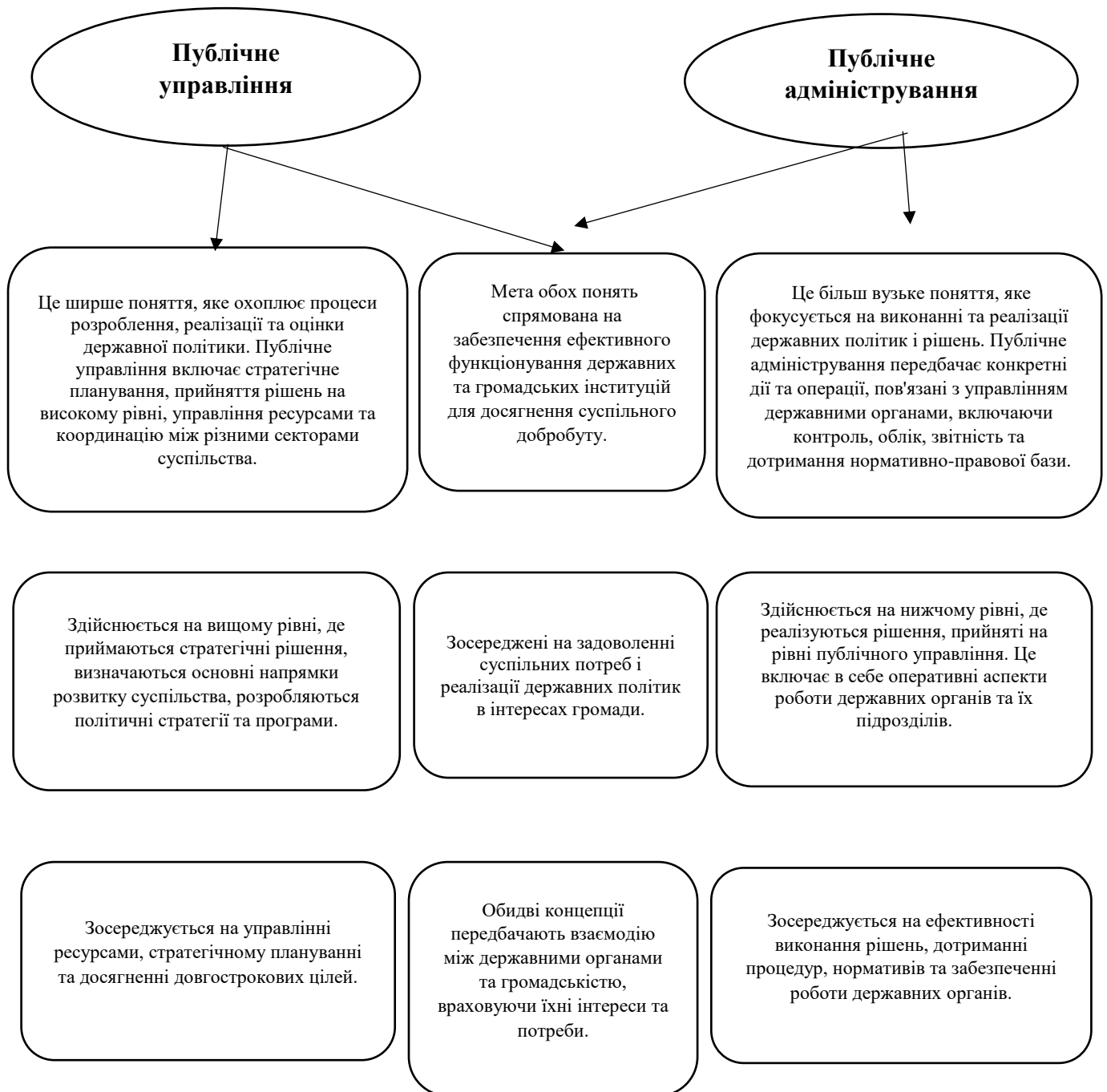


Рис. 1.3. Спільні та відмінні характеристики понять “публічне управління” та “публічне адміністрування.”

Примітка: сформовано автором на основі аналізу літературних джерел (Бінько, 2020; Зубко, 2023)

Суспільні процеси сучасності є складними та динамічними, в таких умовах роль держави та її інституцій набуває особливого значення. Власне, важливими аспектами функціонування цих інституцій є публічне управління та публічне адміністрування.

Розуміння відмінностей і взаємозв'язків між публічним управлінням та публічним адмініструванням є ключовим моментом в побудові ефективної державної системи, яка здатна не лише реагувати на зміни та виклики сучасності, але й активно формувати стратегії на майбутнє. Важливим є також розуміння шляхів взаємодії цих понять для забезпечення сталого розвитку суспільства.

Незважаючи на те, що ці поняття часто використовуються як взаємозамінні, кожне з них має свою специфіку, що визначає різні підходи до реалізації державної політики та управління суспільними справами.

Детальне вивчення всіх аспектів цих понять дозволяє краще зрозуміти механізми, через які держава впливає на життя громадян, а також визначити, які інструменти та підходи можуть бути найприйнятнішими для досягнення загального блага та ефективного впровадження змін. Цей аналіз є особливо актуальним в умовах реформування публічного сектору, коли виникає необхідність у нових підходах до управління, які відповідають вимогам часу та потребам суспільства. Розглянемо спільні та відмінні характеристики понять «публічне управління» та «публічне адміністрування» (рис.1.3) (Даниленко, 2019).

Беручи до уваги все вище перелічене, можна візуально зобразити ці поняття як ієрархічні рівні, кожен з яких передбачає різний обсяг охоплення управлінських процесів, де «публічне управління» є найбільш широким, «публічне адміністрування» займає проміжну позицію, а «державне управління» є найвужчим поняттям (рис. 1.4).

Така візуалізація дає розуміння, що державне управління є складовою частиною публічного адміністрування, яке своєю чергою є складовою ширшого поняття – публічного управління. Усі три рівні тісно взаємопов'язані, але кожен з них має свій фокус, складові та завдання, які відповідають різним аспектам суспільного розвитку (Подрудієва, Кишковська та ін., 2018).

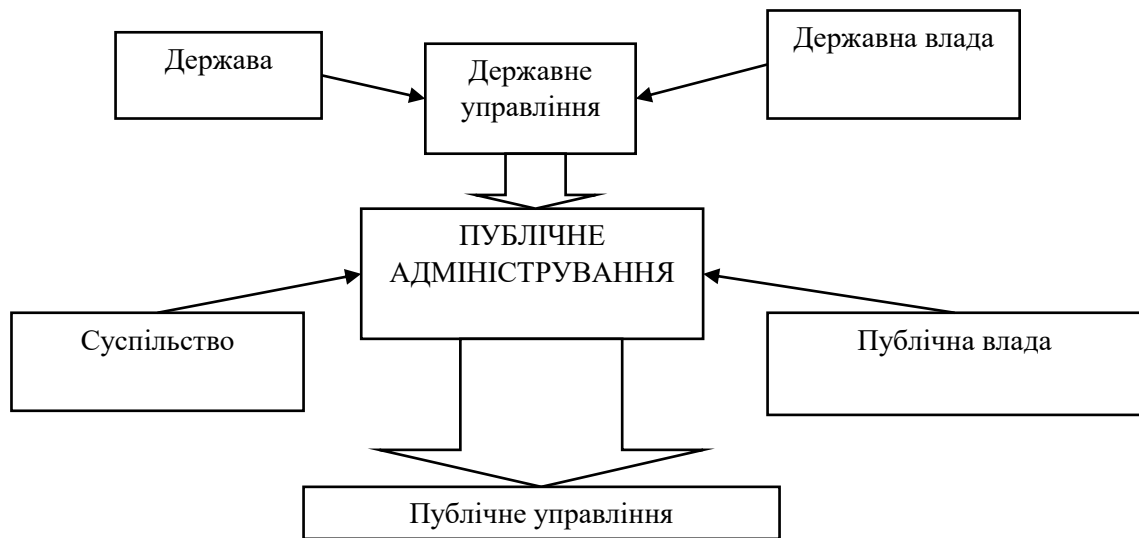


Рис.1. 4. Розуміння поняття «публічне адміністрування»

Примітка: сформовано автором на основі аналізу літературних джерел (Білокур, Неугодніков, 2019)

Така послідовність зумовлена багатьма факторами (рис.1.5):

- Державне управління є першим рівнем, і це зумовлено навіть історичним аспектом, він є найбільш традиційним та історично першим етапом в управлінській практиці. Державне управління уособлює початкові підходи до управління, де основний акцент тоді робився на централізованому контролі та регулюванні. Основною метою тогочасного управління була підтримка порядку, виконання законів, реалізація соціальної політики підтримка національного розвитку, що і стало фундаментом для більш складних управлінських моделей.

Отже, державне управління є найвужчим поняттям, яке фокусується виключно на діяльності державних органів та інституцій. Воно охоплює реалізацію державної політики, виконання законодавчих функцій та забезпечення функціонування державного апарату.

- Наступним етапом, чи ієрархічною структурою, стало публічне адміністрування. Після етапу встановлення базових державних функцій та

порядку виникає потреба в оптимізації управлінських процесів, що і є функцією публічного адміністрування. Публічне адміністрування зосереджується на процесах, менеджменті та ефективному використанні державних ресурсів. Зосередження уваги на таких якостях стало кроком до більш професійного і раціонального підходу, де важливими стають управлінські та адміністративні навички.



Рис. 1.5. Фактори, які зумовили послідовність розуміння понять «державне управління», «публічне адміністрування», «публічне управління».

Примітка: сформовано автором на основі аналізу літературних джерел (Даниленко, 2019; Миколенко, 2018)

Отже, публічне адміністрування є проміжним поняттям, яке зосереджене на адміністративних та управлінських функціях, спрямованих на впорядкування публічних процесів. Така концепція передбачає діяльність державних органів, але водночас залучає приватний сектор та громадські інститути до виконання публічних завдань. Ключовою характеристикою публічного адміністрування є прозорість, підзвітність, ефективність та відповідальність в управлінні публічними справами.

- Третій етап зумовлений бажанням відкритості процесів та залученості суспільства в процесах. Саме публічне управління передбачає активне залучення

громадян та інших зацікавлених сторін до процесу прийняття рішень. Такий інтеграційний підхід є найсучаснішим, оскільки передбачає налагодження взаємодії між державою, громадянським суспільством, приватним сектором, міжнародними інституціями. Така комплексна інтеграція дозволяє не тільки забезпечити обмін досвідом в межах налагодженої взаємодії, але й забезпечує більш ефективний та інтегрований підхід до управління. В концепцію публічного управління входить процес залучення різних стейкхолдерів до прийняття рішень, забезпеченні суспільних інтересів та ефективному розподілі ресурсів (Пічугіна, 2017).

Отже, публічне управління – найширше та всеосяжне поняття, яке охоплює всі аспекти управління суспільними процесами.

Державне управління, публічне адміністрування та публічне управління взаємопов'язані та взаємодіють як частини загальної системи управління суспільством. Державне управління надає базові інструменти для реалізації державної політики, публічне адміністрування розширює ці інструменти, включаючи участь громадськості та приватного сектору, тоді як публічне управління створює межі для комплексного та ефективного управління суспільними процесами та забезпечує взаємодію між учасниками. Таким чином, ці поняття базуються одне на одному та доповнюють одне одного, формуючи цілісну та ефективнішу систему управління, що дозволяє державі та суспільству функціонувати стабільно і розвиватися.

Цілісна система управління, яка враховує ієрархічну ознаку та обсяг охоплення управлінських процесів, дозволяє державі та суспільству стабільно функціонувати та розвиватися. Державне управління, публічне адміністрування та публічне управління доповнюють одне одного, формуючи ефективну та інтегровану систему управління, спрямовану на задоволення потреб громадян, забезпечення правопорядку та підтримку сталого розвитку.

У сучасному швидкоплинному середовищі глобалізації та постійного розвитку технологій першого рівня “державного управління” вже недостатньо для ефективного вирішення нових викликів та прийняття управлінських рішень. Власне, тому в роботі більшою мірою зосереджуємо увагу на публічному

адмініструванні як на окремому напрямку досліджень і практик, які пропонують сучасні підходи до управління суспільними процесами та взаємодії з громадськістю (Білокур, Неугоднікова, 2019).

Перевага публічного адміністрування над державним управлінням та публічним управлінням полягає в його сучасному підході до управлінських процесів та орієнтації на громадян і їхні потреби. Виокремлення та подальше дослідження публічного адміністрування важливе з кількох причин, що відображають сучасні тенденції та виклики управління в умовах глобалізації, цифровізації, демократизації суспільства, а також в умовах війни. Публічне адміністрування легше пристосовується до змін та зважає на очікування суспільства. Це дозволяє розробляти інноваційні підходи до вирішення проблем, оптимізувати процеси та підвищити ефективність управлінських рішень.

Напевне, одним з найважливіших факторів, для вибору дослідження саме публічного адміністрування є те, що саме публічне адміністрування зосереджується також і на кваліфікації та добробуті державних службовців. Дослідження специфіки публічного адміністрування дозволяє розробляти нові стандарти підготовки кадрів, розвивати їх адаптивність та гнучкість, які відповідають сучасним викликам.

Публічне адміністрування – діяльність більш широка, яка охоплює виконання функцій з метою задоволення зацікавлених сторін всього соціуму. Враховуючи те, що суспільні відносини в національних державах формуються на тлі національних особливостей населення в країні, панівні архетипи стають неодмінним складовим елементом публічного адміністрування в окремій державі. Публічне адміністрування протягом останніх років розвивається як складова політичної науки у відриві від стандартних підходів та методик, розроблених у менеджменті. Як у вітчизняній, так і в закордонній науці та практиці управління, проблема відносин бізнесу, влади і суспільства завжди була однією з найбільш актуальних тем. Поняття публічного адміністрування, хоч і відоме всім, та все ж має надзвичайно широкий і складний для визначення зміст (табл.1.1).

Визначення поняття публічного адміністрування

Лонглі Р. (Longley, 2022)	Публічне адміністрування – це сфера управління, в якій лідери служать громадам для просування загального блага та здійснення позитивних змін. Фахівці з державного управління працюють у місцевих, державних і федеральних органах влади, а також у некомерційних організаціях. Загалом сфера державного управління відповідає за визначення політики та програм урядів. Зокрема, це планування, організація, керівництво, координація та контроль діяльності уряду.
Десмонд Кілінг (Keeling, 1972)	Публічне адміністрування – це пошук у найкращий спосіб використання ресурсів задля досягнення пріоритетних цілей державної політики.
В. Вільсон (Wilson, 1887)	Публічне адміністрування є детальним і систематичним виконанням суспільних законів. Кожне приватне застосування загального закону є актом адміністрування. Широкі плани урядових дій не є адміністративними; детальне виконання цих планів є адмініструванням
Нагаєв В.М. (Нагаєв, 2018)	Публічне адміністрування – це інструмент управління, який, з одного боку, забезпечує надання суспільству послуг щодо законодавства, а з іншого – реалізацію обраного типу політики, яку втілюють публічні службовці, яким було делеговано повноваження під час волевиявлення народу на виборах, як в межах країни так і закордоном, у всіх напрямках її прояву.
Мельтюхова Н. М., Корженко В. В., Дідок Ю. В., Набока Л. В., Тимоха Д. А., Єганов В. В., Гончарова Ж. А. (Мельтюхова та ні., 2011)	Публічне адміністрування – це цілеспрямована взаємодія публічних адміністрацій з юридичними та фізичними особами з приводу забезпечення реалізації законів та підзаконних актів і виконання частини основних функцій: орієнтованого планування, що визначає бажані напрямки розвитку, створення правових, економічних та інших умов для реалізації інтересів учасників взаємодії, розподілу праці, кооперування та координування діяльності, моніторинг результатів.
Глосарії Програми розвитку ООН (Програма розвитку ООН 2020)	Публічне адміністрування – цілісний державний апарат (політика, правила, процедури, системи, організаційні структури, персонал тощо), який фінансується за рахунок державного бюджету і відповідає за управління і координацію роботи виконавчої гілки влади та її взаємодію з іншими зацікавленими сторонами в державі, суспільстві та зовнішньому середовищі
Нігро Ф. А. (Lane, J.-E. 2005)	Публічне адміністрування – це спільні зусилля групи в громадському середовищі. Він охоплює всі три гілки державного апарату: виконавчу, законодавчу та судову. Крім того, публічне адміністрування, на його думку, відіграє вирішальну роль у формуванні політики, воно також є частиною політичного процесу (наприклад, законопроектів та актів).
Семенчук Т.Б. (Семчук, 2013)	Публічне адміністрування – це метод управління, який, з одного боку, забезпечує надання суспільству послуг щодо законодавства, з іншого – реалізацію обраного типу політики, яку втілюють державні службовці, яким було делеговано повноваження під час волевиявлення народу на виборах, як в межах країни так і закордоном, у всіх напрямках її прояву.
Енциклопедія державного управління (Ковбасюк, 2011)	Публічне адміністрування – технічна складова врядування, що має здійснюватись на професійній (неполітичній) основі, і чим далі, тим більше звертатиметься до залучення недержавних партнерів для спільного вирішення проблем, що постають у цій сфері управлінської діяльності.
Мельтюхова Н.М. (Мельтюхова, 2009)	Цілеспрямована взаємодія публічних адміністрацій з юридичними та фізичними особами з приводу забезпечення реалізації законів та підзаконних актів і виконання частини основних функцій: орієнтованого планування, що визначає бажані напрями розвитку, створення правових, економічних та інших умов для реалізації інтересів учасників взаємодії, розподілу праці, кооперування та координування діяльності, моніторинг результатів

Примітка: узагальнено автором на основі аналізу літературних джерел (Семчук, 2013; Ковбасюк, 2011; Мельтюхова, 2009; Програма розвитку ООН 2020; Lane, J.-E. 2005; Longley, 2022; Keeling, 1972; Wilson, 1887; Нагаєв, 2018)

Взявши до уваги інтерпретацію поняття кожного з авторів, можна зробити висновки, що мета публічного адміністрування полягає в тому, щоб

забезпечувати ефективність трансформації державного управління в публічне на основі дотримання принципів клієнтоорієнтованості та утворення нових суб'єктів, які стають активними учасниками публічного адміністрування.

Розробляючи нову політику та наглядаючи за справедливим та ефективним виконанням існуючої, публічне адміністрування стає перехідною ланкою у забезпеченні того, щоб уряд працював.

Концепція публічного адміністрування впливає з концепції, згідно з якими в усіх сферах соціального, економічного та політичного життя існує адміністрація, оскільки для належного функціонування організації чи установи необхідно належним чином управляти нею.

Розуміння адміністрування є процесом прийняття і виконання рішень, пов'язаних з досягненням конкретних цілей та призначення відповідальних за це осіб. Таким чином, публічне адміністрування – це процес розроблення та реалізації програм, що вирішують проблеми з урахуванням правових, соціальних та економічних факторів, що впливають на суспільство. Завдання публічних керівників полягає у вирішенні проблем, які виникають під час впровадження програм, поліпшення ефективності та забезпечення соціальної справедливості. Вони також мають забезпечувати публічне користування сервісами та послугами, приділяти увагу різним групам громадян та захищати права людей. Керівники повинні також організовувати аналіз, моніторинг та опитування, на основі яких пропонувати напрямки впровадження реформування з урахуванням думки співробітників (Запухляк, Залінська та ін., 2018).

Однак процес впровадження інноваційних реформ для відповіді на соціальні запити вже не є достатнім. Тепер уряди повинні супроводжувати свої пропозиції реформ стратегією управління змінами. Рівень вмінь в галузі управління змінами диктує значною мірою успіх або невдачу реформаторської ініціативи.

Реформи державного управління є складними, у багатьох випадках непопулярними, суперечливими, пов'язаними з ризиком і вимагають багато часу для отримання результатів і доведення їх переваг. Цей факт ставить питання, як зберегти легітимність, збільшити підтримку, підтримувати імпульс до реформ і

уникнути втрати довіри людей під час запровадження необхідних реформаторських ініціатив.

Формування публічного адміністрування як гнучкого та ефективного є необхідною умовою для структурної трансформації українського суспільства, для досягнення запланованого рівня реформування у всіх сферах та соціально-економічного зростання ролі громадянина у прийнятті рішень. Окрім того, ці зміни мають бути частиною реформ, нав'язаних процесом інтеграції в ЄС, що означає досягнення – кінцевих термінів – діючих стандартів, характерних для держав-членів і не тільки.

У сучасних воєнних умовах публічне адміністрування в Україні набуває особливого значення, оскільки від ефективності та вправності діяльності державного апарату залежить не лише стабільність внутрішнього управління, але й здатність суспільства до швидкої мобілізації ресурсів для захисту та відновлення. Війна спричинила значні зміни та нові виклики, саме тому публічне адміністрування стає ключовим механізмом, який держава може використовувати для забезпечення адаптивності та оперативності у прийнятті рішень. З метою впливу на ефективність прийняття рішень в публічному адмініструванні застосовуються певні важелі (Рис. 1.6) (Жукова, 2022).

Варто розглянути кожен з важелів окремо, оскільки кожен з них є значущим та відображає різні сфери впливу.

1. Ефективне управління ресурсами. Поняття «ресурси» є широким за своєю суттю. Розглядають ресурси фінансові, матеріальні та людські. Поточна ситуація в країні вимагає здійснення ефективної мобілізації та розподілу обмежених в сучасних умовах ресурсів. Публічне адміністрування забезпечує координацію всіх рівнів влади для оптимального використання цих ресурсів, що є критично важливим для обороноздатності нашої країни.

Багато уваги зазвичай приділяється фінансовим та матеріальним ресурсам, тоді як людські часто залишаються поза увагою. Але не варто нівелювати вплив людських ресурсів під час прийняття управлінських рішень в публічному адмініструванні. В умовах війни такі ресурси стають ледь не найважливішим компонентом успішного управління. Війна вимагає не лише мобілізації наявних

кадрів, але й ефективного розподілу та використання їх потенціалу на всіх рівнях управління, зокрема і в публічному адмініструванні.

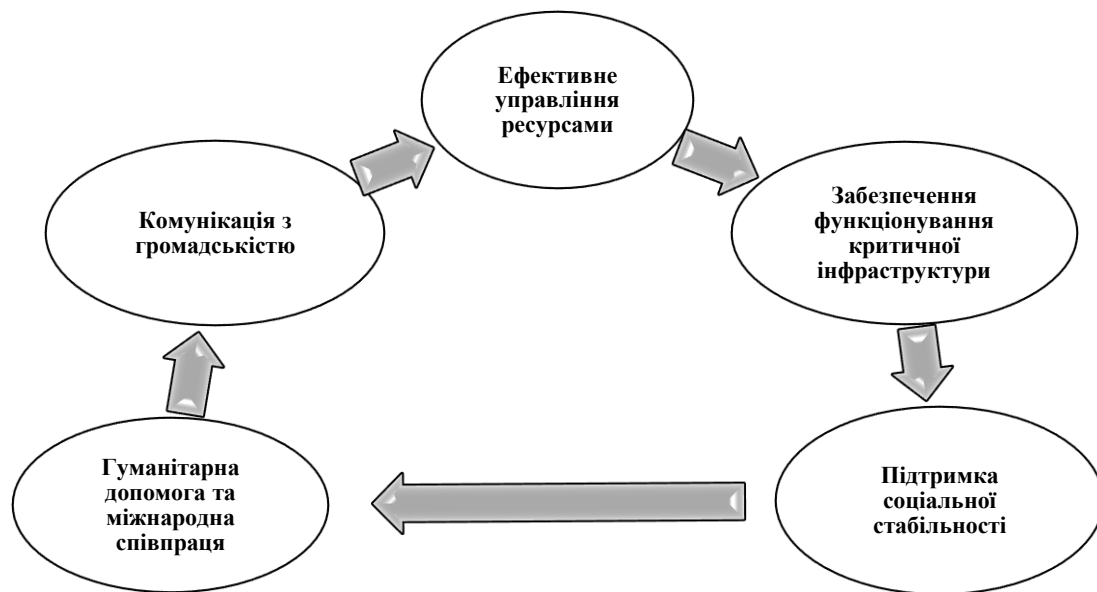


Рис.1.6. Важелі впливу на ефективність прийняття управлінських рішень в умовах війни.

Примітка: сформовано автором на основі аналізу літературних джерел (Гривул, 2023)

На публічних службовців вищих рівнів покладено багато завдань, які стосуються саме управління кадровою політикою, яка в умовах війни також повинна адаптуватися та долати чисельні виклики.

Таким викликом є психологічний стан, який стає критичним фактором у тривалих умовах війни. Стрес, втрата близьких, постійна небезпека та інші виклики впливають на працездатність та мотивацію кадрів. Завдання публічного адміністрування полягає в організації системи психологічної підтримки, створення сприятливих умов роботи для відновлення та стабілізації продуктивності праці. Виконання таких завдань не тільки підвищують продуктивність, але й стануть превентивним заходом, що допоможе запобігти відтоку висококваліфікованих кадрів.

Окрім того на рівні публічного адміністрування виникла критична необхідність у забезпеченні швидкої підготовки кадрів, адаптованої до умов війни. Підготовка внутрішніх кадрів не тільки забезпечить стійкість державних

органів, але й матиме зовнішній вплив, оскільки публічне адміністрування виступає платформою для забезпечення ефективної взаємодії між державними, приватними та громадськими інститутами (Приймак, 2019).

2. Забезпечення функціонування критичної інфраструктури. Публічне адміністрування дозволяє координувати всі структури, які забезпечують роботу критичної інфраструктури, такої як енергетика, транспорт, медична сфера, зв'язок. Налагодження їх безперебійної роботи дозволяє підтримувати життєдіяльність громад та запобігати гуманітарним катастрофам.

3. Підтримка соціальної стабільності. Публічне адміністрування відіграє важливу роль у забезпеченні соціальних гарантій громадян, в тому числі працездатного населення, що дозволяє їм почуватися захищеними.

4. Комунікація з громадськістю. Публічне адміністрування забезпечує прозорість, оперативність та відкритість комунікації між владою та громадськістю, що забезпечує збереження контролю і злагодженості у суспільстві.

5. Гуманітарна допомога та міжнародна співпраця. Публічне адміністрування забезпечує укріплення співпраці з міжнародними організаціями для підтримки оборонних та соціальних потреб країни (Турчіна, 2016).

Уряд повинен бути в змозі протистояти викликам, з якими він зіткнувся. Для розвитку громадянського суспільства та приватного сектору ціллю публічного адміністрування має стати партнерство для сприяння комунікації. Модель державного управління обмежена своїми ресурсами, правилами та положеннями і не спроможна запропонувати найбільш оперативне реагування на потреби суспільства. Проте бувають ситуації, коли спроби автоматизації, модернізації чи інші зміни процесів у державному управлінні зазнають краху або ж не виправдовують очікуваних результатів.

Причиною такого розвитку подій може бути сприйняття колективом підрозділу змін, які планує запровадити керівництво. Саме тому врахування думки та модернізація кадрової політики є надзвичайно важливою складовою, яку варто враховувати в процесі прийняття рішень щодо впровадження нових чи

реструктуризації чинних процесів як в діяльності організації, так і розробленні зовнішніх політик.

Все більше органи публічної влади звикають до нових інструментів, які формуються не тільки під впливом внутрішніх подій, але й зовнішніх, які привносить нове інформаційне суспільство. Інтернет і зростаюча кількість інформаційно-комунікаційних технологій не лише змінюють можливості для організацій, а й загалом робочі та управлінські процеси.

Уряди на різних рівнях публічного адміністрування можуть бути водночас суб'єктами та об'єктами впровадження нових інформаційно-комунікаційних технологій. Роль урядів як суб'єктів є ключовою для впливу на розроблення баз для задоволення потреб споживачів їх послуг. Як об'єкт, уряд та органи публічного адміністрування діляться новими можливостями, які пропонують інформаційно-комунікаційні технології, адаптуючи їх та використовуючи їх всередині організації (всередині адміністрації або між адміністраціями) або ззовні (впливаючи на взаємовідносини громадяни-уряд), що підвищує їх ефективність, результативність та політичну взаємодію.

У результаті переходу від концепції «державне управління» до «публічного адміністрування», формуються нові економічні відносини, розширюються можливості для бізнесу, спілкування, управління, добробуту на особистому, регіональному та національному рівнях. Розвивається напрям цифрової трансформації, що зумовлює радикальні зміни підходів до організації управління з використанням цифрових технологій та алгоритмів. Широке використання цифрової інфраструктури (мобільні пристрої, бездротові мережі, персональні комп'ютери) сприяє їх інтеграції в систему надання адміністративних послуг.

Завдяки цьому здійснюється перехід публічного адміністрування на новий рівень відносин з громадянами, бізнес-структурами, між органами публічного адміністрування та іншими сферами діяльності спілкування. Останніми роками високорозвинені країни та країни з перехідною економікою стрімко збільшують частку цифрової економіки в усіх сферах життя, включно з зі сферою публічного адміністрування.

Впровадженню цифрової економіки передувала інформаційна, яка підготувала інформаційну та телекомунікаційну інфраструктуру, забезпечила доступ до навчання в інформаційні технології та їх впровадження в усі сфери життя (економіка, торгівля, бізнес, менеджмент тощо). Цифрові технології створюють можливості для зовсім іншого типу взаємодії між учасниками – в онлайн-спілкуванні.

Основою такого характеру взаємодії є платформа. Карантин і самоізоляція стали сприятливим середовищем для вибухового зростання нових сфер бізнесу, а також сфер послуг державного управління: платформ і сервісів для відеоконференцзв'язку (наприклад, Zoom), CRM-систем; освітні платформи, електронна комерція та електронний уряд (Розумова, 2019).

Впровадження цифрових технологій в публічному адмініструванні є трендом для всіх країн. Досвід показує, що лише систематичне використання інноваційних інформаційних технологій у процесах прийняття рішень, включаючи формування комплексних стратегій і програми реформування державного управління є передумовою підвищення добробуту суспільства. Це передусім задоволення потреб суспільства, або ж клієнтоорієнтованість, що є одним з основних принципів діяльності публічного адміністрування сучасності. Цифровізація процесів публічного адміністрування вносить організаційні зміни в роботу уряду, функціонування влади, підвищує прозорість та підзвітність.

В основі таких змін лежить цифрова трансформація, суть якої полягає в реструктуризації та трансформації каналів комунікації – цифрової взаємодії. Для аналізу концепції цифрової трансформації в публічному адмініструванні доцільно виділити основні етапи цифровізації. Так, експерти ОЕСР (Організація економічного співробітництва та розвитку, англ. OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development) виділяють три основні етапи цифрової трансформації: цифровізація процесів – впровадження традиційних цифрових технологій для підвищення ефективності публічного адміністрування, управління даними; е-урядування, яке передбачає впровадження цифрових технологій, особливо на основі використання Інтернету вдосконалити державне управління; цифровий уряд, у якому цифрові технології останнього покоління

(штучний інтелект, прогнозна аналітика) дозволяють враховувати переваги користувачів у формуванні складу послуг, що надаються, і процедури, пов'язані з їх отриманням.

Цифровізація публічного адміністрування містить декілька модулів електронної взаємодії:

G2C – між державою та громадянами (Уряд – громадянину);

G2B – між владою та бізнесом (Government – to Business);

G2G – між різними гілками влади (Government–to Government);

G2E – між державою та урядовцями (Government–to Employees).

На думку експертів, цифрова трансформація державного управління охоплює етапи зрілості від електронного урядування до «розумний уряд». Ці етапи відрізняються як за своїми пріоритетними аспектами, так і за каналами та технологіями надання державних послуг, а також за показниками реалізації, на основі якого можна було б виміряти виконання того чи іншого етапу. Важливо зазначити, що технологічні рішення, актуальні для початкових етапів зрілості цифрового уряду, не є адекватними для пізніх етапів його формування.

Першу державну програму розвитку цифрових технологій Digital Economy Agenda розробили США. Вона включала чотири блоки, які надавали країні ключові можливості: просування вільного та відкритого Інтернету; забезпечення довіри та безпеки в мережі; вільний доступ до мережі та можливість отримати професійні навички шляхом «будь-хто»; просування інновацій та прориву та підривні технології нового покоління.

Таким чином, політика США спрямована на розвиток цифрової економіки, збільшила частку залучених до неї галузей і виробництв, а також залучилась комплексною підтримкою підприємців, які займаються ІТ-індустрією.

На європейському рівні категорія «цифрова економіка» набула ваги в 2010 році під час перегляду Європейською комісією Цифрової Стратегії єдиного ринку в рамках стратегії «Європа 2020». Загалом в Європейському Союзі діє понад 30 національних і регіональних національних програм і стратегій, спрямованих на прискорення цифрової трансформації економік країн.

У 2017 році Комісія ЄС запустила єдину платформу для обміну інформацією – ЄС. Єдиний цифровий ринок, який поєднує національні ініціативи країн-учасниць з єдиним курсом на цифровізацію. Ця платформа доповнює національні проекти цифровізації, ініціює спільну реалізацію інвестиційних проєктів, надає їм фінансову підтримку, є форумом для обміну досвідом, створює умови для підготовки та перепідготовки висококваліфікованих кадрів (Нагаєв, 2018).

Державне, а згодом публічне адміністрування, які черпають натхнення з філософії управління та формувалися на засадах, де політичні кордони та розуміння національного суверенітету втратили свою колишню солідність, регіональні та міжнародні організації отримали важливість, товари та послуги, оскільки технологія та потік інформації прискорилися там, де межує глобальний капітал, а індивідуальні переваги та субідентичності не вписуються в стандартизовані шаблони структури національної ідентичності, згуртованості та потужності впливу прогресивних цілей, встановлених із централізованим плануванням та розумінням розвитку.

На основі цього публічне адміністрування трансформувалося в структуру, яка забезпечує баланс, взаєморозуміння та координацію між неурядовими організаціями та громадянськими громадами; відкриває шляхи участі в процесах прийняття політичних і адміністративних рішень і реалізації; забезпечує, організовує, спрямовує, заохочує та мобілізує необхідну взаємодію та комунікацію між асоціаціями чи акціонерами, які складають структуру мережі управління (Брачук, Клімушина та ін., 2023).

Іноземний досвід є важливим для нашої країни, проте не всіх принципів та концепцій можливо дотриматись в умовах війни та економічних, політичних і соціальних наслідків, до яких вона призвела. Саме тому на сучасному етапі становлення та розвитку публічного адміністрування України необхідно розробляти власні стратегії, формувати власні цілі та досліджувати фактори впливу, які б забезпечували не гіршу ефективність діяльності та корисності прийнятих управлінських рішень.

1.2. Становлення та розвиток публічного адміністрування в Україні: нормативно-правовий аспект

Процес становлення публічного адміністрування від початку до сьогодні в Україні був довгим та пов'язаним із численними викликами та реформами. Правове регулювання державної служби зазнало значної модифікації. Сучасне регулювання державної служби в Україні ґрунтується на низці нормативно-правових актів, що визначають права та обов'язки державних службовців, порядок прийняття на службу, кваліфікаційні вимоги, процедури атестації та розпорядження кадрами. Загально оглянемо ці аспекти:

1. Конституція України: закріплює основні принципи державної служби, зокрема прозорість, об'єктивність, відповідальність перед суспільством, забезпечення належних умов для виконання посадових обов'язків та інші.

2. Закон «Про державну службу»: встановлює порядок вступу на державну службу, права та обов'язки державних службовців, механізми кар'єрного зростання, дисциплінарну відповідальність тощо.

3. Постанови Кабінету Міністрів України: містять регламентацію та вимоги до діяльності державних службовців, деталізують та конкретизують вимоги до стандартів надання послуг.

4. Нормативні акти Президента України: містять вказівки щодо організації діяльності державних службовців, критерії оцінки роботи тощо.

5. Локальні нормативні акти: державні установи можуть ухвалювати локальні нормативні акти, що відповідатимуть специфіці державної служби в конкретному відомстві.

Вище зазначена система правового регулювання забезпечує стабільність та ефективності діяльності державних установ, проте система потребує постійного вдосконалення та адаптації змінам. Система правового регулювання державної служби України зазнала значних змін з початку і досі проходить процес реформування відповідно до змін.

У 1991 році Україна проголосила свою незалежність, а отже, відлік процесу формування та розвитку публічного управління варто розпочинати з цього року.

Правові засади державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в ті роки регулювалися Конституцією України, згідно з якою основи державної служби визначалися виключно законами України. Не зважаючи на те, що Основний Закон нашої держави не містить приписів, які б повно і всебічно регулювали державно-службові відносини, він включає значну кількість норм, які тією чи іншою мірою мають відношення до державного апарату, а також і до державної служби, встановлюють основи сучасної державної служби, надають можливості подальшого вдосконалення правових норм у цій сфері діяльності.

Згодом для регулювання діяльності державних органів 15 грудня 1993 року був прийнятий Закон України «Про державну службу». Першочергово закон визначав загальні принципи організації та функціонування державної служби в Україні, правовий статус державних службовців, порядок їх призначення та звільнення, а також систему контрольних заходів. Проте варто зазначити, що під впливом часу та зовнішніх і внутрішніх факторів було прийнято ряд змін і доповнень до цього закону. Можливість та правильна адаптація до змін надзвичайно важлива для вдосконалення системи державної служби та приведення її у відповідність до сучасних вимог та стандартів (Якимець, 2024а).

Стартувавши з початкового періоду, коли сформувалися перші елементи державної адміністрації, публічне управління в Україні пройшло кілька ключових етапів. На етапі становлення визначалися основні принципи та інституційні засади публічного управління, а також встановлювалися засади демократії та правової держави. Поступово утверджувалися структури влади, проводилися реформи в адміністративній системі, зокрема, децентралізація та розвиток місцевого самоврядування (Сиченко, Мареніченко, 2019).

Розвиток публічного управління в Україні характеризується впровадженням сучасних методів та технологій, таких як електронне урядування та відкритий доступ до інформації. Також під впливом технологічних зрушень управлінські процеси стають більш ефективними та прозорими. Наразі Україна активно проводить реформи у сфері державного управління з подолання корупції, підвищення ефективності державних служб та взаємодії з громадянами.

Розширення міжнародного співробітництва із західними партнерами також впливає на формування сучасних підходів до управління в Україні (рис.1.7).

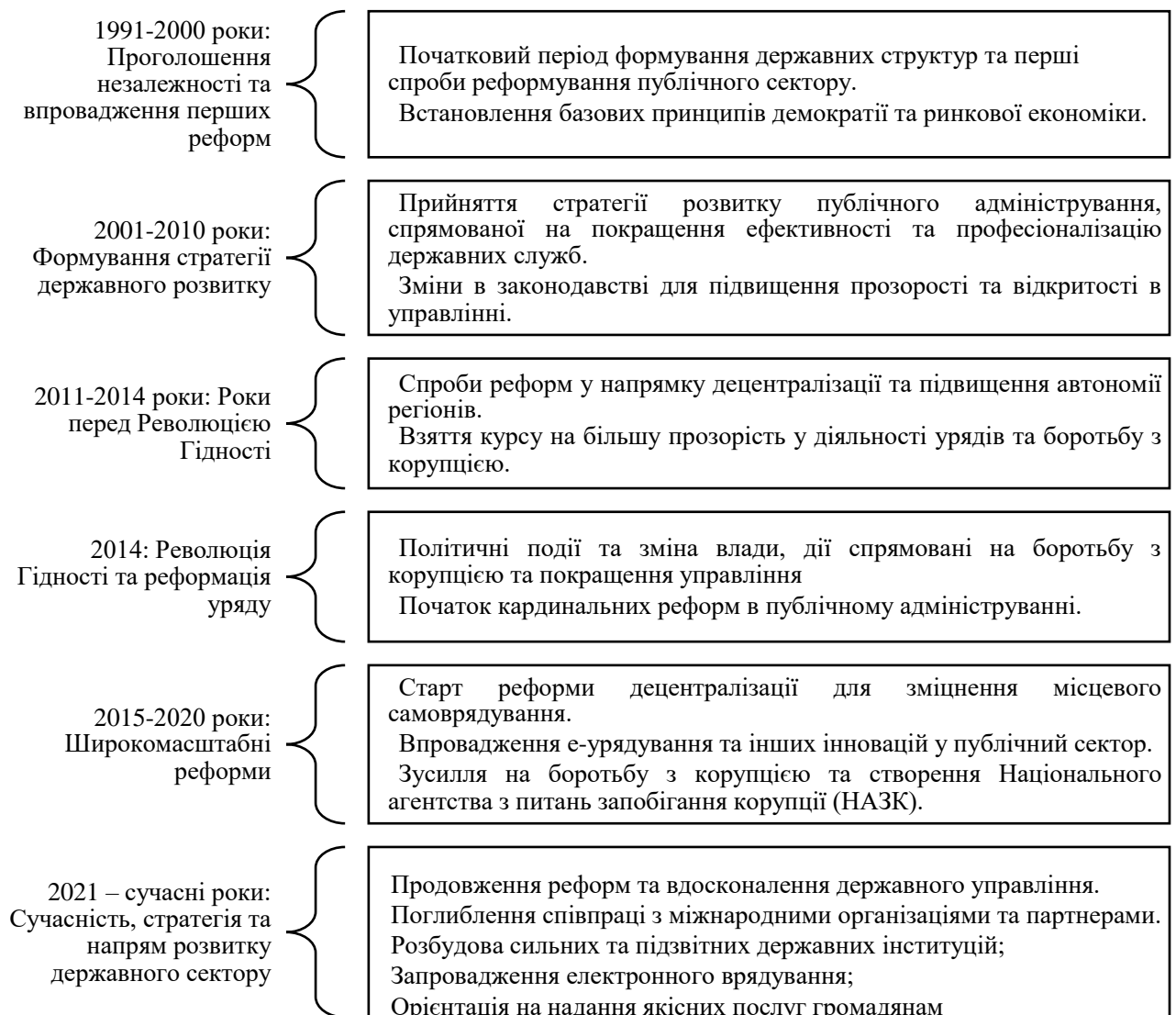


Рис.1.7. Історичні періоди становлення та розвитку публічного управління в Україні.

Примітка: сформован автором на основі (Закон України про державну службу 2011; Паризький 2017)

Аналізуючи динаміку та основні тенденції, можна стверджувати, що публічне управління в Україні є постійно еволюційним процесом, спрямованим на адаптацію до викликів сучасності та вдосконалення системи управління для забезпечення сталого розвитку країни.

1991 – 2000 роки: Проголошення незалежності та впровадження перших реформ. Слід зазначити, що впродовж цих років Указом Президента України (1997) була вперше створена Державна комісія з проведення адміністративної реформи, а вже наступним Указом Президента (1998) затверджені заходи щодо впровадження концепції адміністративної реформи в Україні, в основу яких покладено принцип функціональності системи державного управління. Загалом такий принцип згодом був впроваджений в органах виконавчої влади та місцевого самоврядування, інституті державної служби, адміністративному законодавстві, створенні адміністративної юстиції.

2001–2010 роки: Формування стратегії державного розвитку. Цей період характерний активним пошуком оптимальної структури та системи функціонування державного управління. Указом Президента України від 29.05.2001 р. введено в дію Закон України «Про чергові заходи щодо дальшого здійснення адміністративних реформ в Україні», метою якого було вдосконалення системи державного управління, забезпечення ефективної діяльності Кабінету Міністрів України, міністерств, інших органів виконавчої влади. Важливими в цьому документі є низка положень щодо взаємозв'язків у державній службі та забезпечення ефективного управління. А саме взаємовідносин та їх регулювання між Адміністрацією Президента України, Секретаріатом Кабінету Міністрів України та державними секретарями міністерств при виконанні покладених на них завдань. На жаль, названий нормативно-правовий акт не витримав перевірки практикою та часом. Тому деякі з його положень були скасовані. Також було додано ряд змін з метою відкритості та прозорості діяльності державних служб та управлінських процесів.

У 2005 році в Україні спостерігалось активне декларування принципів європейської моделі управління, включаючи зростання важливості представницьких органів та місцевого самоврядування. Велика увага приділялася також ролі політичних партій та громадських організацій. Згодом виявилось, що процес реформування влади протікає неритмічно, адже відсутній чіткий єдиний стратегічний план. Помітні прояви постійної неузгодженості влади, стійка боротьба між її гілками та конфлікти між центром і регіонами. Ці

фактори створюють неконсолідоване враження та визначають складні відносини в системі управління (Дикий, Наумчук, Тростенюк, 2021).

2011–2014 роки: Роки перед Революцією Гідності. Особливого значення на цьому етапі розбудови держави набуває державна служба як невід’ємний атрибут функціонування громадянського суспільства та правової соціальної держави. Значні реформування того часу знайшло вираження в Законі України «Про державну службу» 2011 р. Перш за все варте уваги визначення поняття «державна служба», яке прописане в ст. 1 Закону України «Про державну службу» (2011 року). Визначення поняття певною мірою концептуально відрізняється від визначення аналогічного поняття в першочерговій формі Закону України «Про державну службу» (1993 року). Пояснення поняття відрізняється теоретико-методологічним підходом до самого поняття «служба».

У 2011 році в законодавстві впроваджено підхід, що базувався на оцінці компетентностей для визначення здатності державних службовців виконувати обов’язки, визначені у відповідних посадових інструкціях. На законодавчому рівні закріплено такі нові поняття: «профіль професійної компетентності посади державної служби» (комплексна характеристика посади державної служби) та «рівень професійної компетентності особи» (характеристика особи, з визначенням вмінь і навичок) (Антонюк 2019).

У 2011 році Закон встановив уніфіковані процедури для вступу на державну службу незалежно від статусу органу та посади, за винятком особливостей, що стосуються призначення на посади державних службовців групи І. У Законі від 2011 року були вдосконалені механізми проведення відкритих, прозорих та об’єктивних конкурсів, і це досягалося деталізацією та регулюванням цих питань на рівні законодавства. Зокрема, відзначалася якісна зміна у підході до проведення конкурсів за допомогою впровадження іспитів (тестування) та співбесід.

Одним з інноваційних аспектів Закону 2011 року є зовсім новий підхід до класифікації посад державної служби. Якщо всі попередні положення цього Закону оцінювалися як досягнення, то щодо нової класифікації посад можна стверджувати про відсутність однозначно позитивного сприйняття. Основним

завданням у визначенні нової класифікації посад була зміна принципу класифікації: від рівня державного органу, як це було визначено Законом 1993 року, до характеру та обсягу посадових обов'язків, як це передбачено Законом 2011 року. Таку зміну, безперечно, варто підтримати та погодитися з нею. Водночас сама класифікація посад на групи, які класифікуються на підгрупи, для сприйняття є досить громіздкою й складною. Як свідчить міжнародний досвід, однією з вимог класифікації посад у публічній службі є її простота, доступність і зрозумілість (Якимець, 2024).

До нових положень, які мають місце в Законі 2011 р., слід віднести вимогу політичної неупередженості, яка є лаконічною та відповідає політико-правовим тогочасним реаліям України. У Законі 2011 року вперше визначено основи та порядок захисту права на доступ до державної служби та прав державного службовця. Ця норма спрямована на встановлення ефективного законодавчо–процедурного механізму для забезпечення реалізації конституційного права на державну службу (Свірко, Барановська 2021).

Проте, варто зазначити, що Закон України, ухвалений 17 листопада 2011 року на заміну Закону, що діяв з 1993 року. В реальності не діяв, та остаточно втратив чинність 31 грудня 2015 року.

У той період акцентують увагу на декількох проблемних напрямках, які вимагали реформування. Одним з важливих було недостатнє розмежування законодавства про державну службу та трудового законодавства, простежувалися дублювання їх норм. Продовженням попереднього є невирішеність проблеми в сфері професіоналізму державної служби внаслідок відсутності чіткості та об'єктивності під час здійснення призначень, зокрема чітких вимог до посад вищого рівня влади, невизначеність норм щодо віднесення до посад державної служби окремих посад політичного типу, право на партійність, недобросовісне використання винятків щодо конкурсного відбору, встановлення надбавки у розмірі до 100% посадового окладу окремим групам посад.

2014 рік: Революція Гідності та реформація уряду (рис.1.8). Цей історичний період був переломним для країни і відповідно для системи

державної служби загалом. Ситуація вимагала комплексного реформування і загальну державну децентралізацію, швидку реакцію та адаптивність до цих реформ. На жаль, у 2013 році в Україні відбулася певна консервація реальних реформ, які заміщалися розмитими гаслами, проектами, кампаніями з обговорення тощо, що й призвело до революційного вибуху.

Після Революції Гідності в Україні виникли численні зміни в політичному, соціальному та законодавчому середовищі. Протягом року було внесено певні зміни до законів, включаючи ті, які регулюють державну службу. Ці зміни стосувалися багатьох аспектів, таких як прозорість, антикорупційні заходи, реформа державного управління та інші (Кучеренко, Шляхов, 2023).

Прозорість та конкурсний відбір

Збільшення прозорості та впровадження конкурсного відбору на державну службу для забезпечення чесного та об'єктивного відбору кандидатів.

Антикорупційні заходи:

Вдосконалення антикорупційних механізмів та введення нових правил для попередження корупції в державній службі.

Реформа державного управління:

Зміни в організації та функціонуванні державних органів з метою підвищення ефективності та відповідальності.

Дотримання прав людини та громадянських свобод:

Забезпечення більшого захисту прав людини та громадянських свобод у державній службі.

Модернізація системи навчання та підвищення кваліфікації :

Запровадження нових програм навчання та підвищення кваліфікації для державних службовців для відповідності сучасним вимогам.

Рис.1.8. Ключові напрямки змін в законодавстві про державну службу після Революції Гідності.

Примітка: сформован автором на підставі огляну літературних джерел (Ільчишин, 2009; Дикий, 2021; Кучменко, 2023).

Також цього ж року взято курс на процес децентралізації з прийняттям Концепції реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні та Законів України «Про співробітництво територіальних громад». Загалом держслужбовці визначають такі основні актуальні проблеми на

шляху до реформування того періоду з опитувань тодішніх державних службовців:

1. Загальний тиск державної системи на службовців та недовіра з боку громадськості.
2. Відірваність державної служби від громади.
3. Відсутність запиту на ініціативи та новації.
4. Відсутність кваліфікованих кадрів і визначення та протидії плинності кадрів (Шапран, 2014).

2015–2020 роки: Широкомасштабні реформи. Характерним для цього періоду є перш за все планомірне продовження процесу децентралізації прийняттям Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» та змін до Бюджетного і Податкового кодексів – щодо фінансової децентралізації.

Тогочасним пріоритетом було створення реальних передумов для вступу України до Європейського Союзу і важливою передумовою було саме наближення державної служби до загальноприйнятих її засад для країн членів ЄС. Першочерговим було завдання побудувати власну модель державної служби, яка виправдає і задовольнить сподівання і потреби суспільства. Саме тому увага приділялася доступності та якості надання публічних та адміністративних послуг.

Довгоочікуваним кроком для ефективного функціонування інституту державної служби стало прийняття Закону України від 10 грудня 2015 року «Про державну службу», який визначив принципи, правові та організаційні засади забезпечення публічної, професійної, політично неупередженої, ефективною, орієнтованою на громадян державної служби, метою якої є функціонування в інтересах держави і суспільства (Закон України «Про державну службу»).

Цей закон містив багато позитивного, зокрема змінив погляди на призначення державної служби. За цією редакцією державна служба має репрезентуватися не як виключно допоміжний інститут держави щодо функціонування його органів, а як інструмент забезпечення реалізації прав і

свобод людини, у тому числі інтересів суспільства. Розглянемо ще декілька змін, які відбулися (рис. 1.9).

Позитивні зміни



- Розмежовано політичні та адміністративні посади державної служби
- Змінено систему класифікації посад державних службовців
- Закріплено гендерний принцип рівності прав на державній службі
- Впроваджено заходи щодо скорочення загальної чисельності державних службовців
- Розмежовано трудове законодавства та законодавство про державну службу
- Введено в дію процедуру відкритого конкурсного відбору
- Підбрано змістовний перелік підстав для звільнення
- Більш деталізовано процедури зарахування на публічну службу, процес підвищення кваліфікації
- Підвищено питому вагу посадового окладу державного службовця

Негативні зміни



- Недосконалості в проведенні відкритих конкурсів під час призначення державних службовців
- Заміна атестації та оцінки виконання державним службовцем покладених на нього обов'язків і завдань щорічним оцінюванням результатів службової діяльності
- «політичний нейтралітет» державним службовцям дозволяється не зупиняти членство в політичній партії
- Законом скасовано інститут кадрового резерву
- Соціальний захист державних службовців: в законі передбачається нарахування пенсії на загальних засадах та відсутня норма про можливість підвищення заробітної плати

Рис. 1.9. Прийняття Закону України від 10 грудня 2015 року «Про державну службу»: ключові зміни.

Примітка: сформовано авторами на основі аналізу літературних джерел (Закон України «Про державну службу», 2015)

Необхідність у прийнятті закону та внесення змін до нього у 2015 році виникла внаслідок потреби адаптації процесів та сталого розвитку державної служби до європейських стандартів. Основною передумовою була необхідність інноваційного законодавчого регулювання всіх аспектів проходження державної служби. Це включало в себе такі ключові моменти, як процедура вступу на державну службу, етапи та механізми просування по службі за посадами та рангами, оцінювання ефективності працівників, підвищення рівня професійної

компетентності, забезпечення привабливого режиму роботи на державній службі, захист правових інтересів працівників, процедури завершення служби та питання дисциплінарної відповідальності.

Окремими рисами прийнятого у 2015 році Закон України «Про державну службу» є низка інноваційних положень щодо державної служби:

1. Механізми конкурсного відбору на посади державної служби. Законом була встановлена єдина процедура вступу на державну службу не залежно від статусу органу та посади, призначення на державну службу, а залежало від результатів конкурсу.

Важливою була чіткість та можливих виняткових випадків прийняття на посаду державної служби без обов'язкового, проте можливого проведення конкурсу. Така послідовність здійснюється шляхом його переведення на рівнозначну або нижчу посаду в державному органі, якому передаються повноваження й функції такого органу, а у разі структурних змін або ліквідації державного органу.

Регулювання державної служби ґрунтується на низці законодавчих і підзаконних актів, які утворюють законодавство щодо державної служби загалом. Це законодавство, які і всі інші, базуються на Конституція України, яка визначає основні механізми, структуризацію та функціонування державної служби через регулювання роботи державних установ. Зокрема в статтях 24 і 38 Конституції України затверджуються можливості рівного доступу громадян України до державної служби.

Вагомість державної служби як юридичного інституту підтверджується пунктом 12 статті 92 Конституції України, який стверджує, що лише законами України регулюється структурування та функціонування державної служби. Також стаття 55 Конституції України обумовлює законодавче регулювання діяльності державних органів у питаннях гарантування прав державних службовців, оскільки дає кожному з них право на оскарження в суді рішень, дій або бездіяльності державних органів та органів місцевого самоврядування, посадових осіб чи службовців.

Крім цього, у законі вдосконалено процедури проведення відкритого, прозорого та об'єктивного конкурсу. Це стало можливим завдяки деталізації та врегулювання цих аспектів на законодавчому рівні. У главі 2 розділу IV «Порядок проведення конкурсу на зайняття посад державної служби», детально описано процедуру проведення конкурсу, оприлюднення інформації про наявні вакансії державної служби, оголошення про конкурс, перелік документів, які необхідно надати для участі в конкурсі, оцінку відповідності кандидатів прописаним вимогам вакансії, склад конкурсної комісії, процедура формування та оприлюднення результатів конкурсу, можливості повторного конкурсу тощо.

2. Дисциплінарна та матеріальна відповідальність державних службовців. У Законі України «Про державну службу» (2015), порівняно із Законом України «Про державну службу» 1993 р., що втратив чинність, уперше визначено поняття «службова дисципліна» як адміністративно-правову категорію, під якою розуміється неухильне дотримання Присяги державного службовця, сумлінне виконання службових обов'язків і правил внутрішнього службового розпорядку. Окрім зазначеного, законодавець передбачив вичерпний перелік видів дисциплінарних проступків.

У Законі України «Про державну службу» (2015) вперше виокремлено поняття «службова дисципліна», яке у попередньому Законі України «Про державну службу» не зазначалося. Це поняття позиціонується як адміністративно-правовий термін, що передбачає строге дотримання Присяги державного службовця, сумлінне виконання службових обов'язків і внутрішніх правил регламенту. Крім того, законодавством пропонується вичерпний перелік видів дисциплінарних порушень.

Таке рішення ліквідувало прогалину законодавчого регулювання цього питання та зробило прозорішим визначення дисциплінарних проступків державних службовців. Заключним етапом стало визначення порядку застосування дисциплінарних заходів у законодавчій нормативній базі дисциплінарної відповідальності, яка надає адміністративно-правового характеру та визначення правового інституту державної служби.

Така послідовність є закономірною і такою, що повністю відповідає вимогам адаптації законодавства до взятого курсу на європейські стандарти. Питання матеріальної відповідальності є рівноцінно важливим поняттям для державної служби. Його чітке адміністративно-правове регулювання прописано в Законі України «Про державну службу» (2015). Це питання було врегульоване у главі 3 розділу VIII «Матеріальна відповідальність державних службовців», де визначено основи матеріальної відповідальності державних службовців, їх обов'язки щодо компенсації завданої шкоди та механізм відшкодування шкоди. Отже, як дисциплінарна, так і матеріальна відповідальність державних службовців в законі 2015 року отримали ретельне адміністративно-правове регулювання.

3. Розділ IX «Припинення державної служби» уперше чітко визначає підстави для припинення державної служби та особливості реалізації цього розділу без посилань на Кодекс законів про працю України.

Оскільки деякі аспекти цього інституту були переглянуті у новому законодавчому визначенні, слід акцентувати увагу на основних підставах для припинення державної служби. Наприклад, важливими нововведеннями є можливість припинення державної служби за згодою сторін, досягнення віку державного службовця 65 років, у разі відсутності інших законодавчих винятків, а також випадки, передбачені Законом України «Про очищення влади».

4. Управління державною службою в державному органі з метою здійснення розмежування політичних та управлінських функцій передбачає впровадження посади керівника державної служби. Передбачено, що керівник державної служби відповідає за управління державною службою та звітує перед керівником відповідного органу за ефективність державної служби як апарату, так і загалом у структурі цього органу державної влади. Саме у Законі України «Про державну службу» (2015) вперше було запропоновано надати особі, що займає цю посаду, певні повноваження в штатному розписі державного органу, що відображає набрання чинності цим законом. Зазвичай керівник державної служби є керівником апарату державного органу, якщо інше не передбачено законом.

Тобто, у разі відсутності у штаті посади керівника апарату в державному органі, керівником державної служби стає керівник цього органу (Пастух, 2022).

На основі аналізу функціональних обов'язків та повноважень керівника державної служби можна зробити висновок, що він виконує внутрішньо апаратних функцій, які спрямовуються на забезпечення ефективного функціонування державного органу. Основними функціональними обов'язками, керівника державної служби згідно з прийнятим Законом України «Про державну службу» (2015) є:

- затвердження профілів професійної компетентності посад державної служби;
- організація проведення конкурсу на зайняття вакантних посад державної служби;
- призначення осіб на посади державної служби та звільнення їх із посад;
- присвоєння рангів державним службовцям, які займають посади державної служби
- виконання функції роботодавця для працівників державного органу;
- забезпечення ефективного функціонування системи оцінювання результатів службової діяльності державних службовців тощо.

5. Класифікація посад державної служби. Значною зміною класифікація, яку ввели в дію прийнятим законом, стала принципово новою (Бобровська, Антонова, 2020).

Як показує міжнародний досвід, важливою умовою під час розроблення класифікації посад у публічній службі є досягнення в процесі впровадження найвищих показників доступності, прозорості та адаптивності. Попередньо ж прийнята класифікація посад, визначена Законом України «Про державну службу» 1993 року і Законом України «Про державну службу» 2011 року, була досить складною та неоднозначною для сприйняття. Проте варто розглянути переваги та недоліки обох розроблених класифікацій посад (табл.1.2).

Виокремлення переваг та недоліків класифікацій посад державної служби України відповідно до умов Закону 2015 та 2011 років.

Класифікація посад публічної служби відповідно до умов закону 2015 року	Класифікація посад публічної служби відповідно до умов закону 2011 року
Переваги	
Чіткість та зрозумілість: Нова класифікація відзначає більшу структурованість та ясність, що спрощує розуміння і реалізацію законодавства.	Структуризація: Встановлено конкретні критерії та вимоги до посад, що сприяло більш чіткому регламентуванню державної служби.
Доступність: Завдяки простішій класифікації посад, інформація про обов'язки та вимоги до посад стала більш доступною та зрозумілою.	Базис для нових впроваджень: Закон 2011 року став важливим етапом у процесі реформування державної служби, заклавши основу для подальших змін.
Логічність: Нова класифікація є послідовною, що сприяє кращому управлінню кадровими ресурсами та плануванню кар'єрного розвитку.	Професійний розвиток: Визначення категорій посад дозволило чіткіше окреслити можливості для кар'єрного зростання службовців.
Прозорість: Завдяки чіткій структурі посад та вимог до них, процес призначення на посади стає більш прозорим та об'єктивним.	Стандартизація: Закон запровадив єдині стандарти для посад, що сприяло уніфікації підходів до державної служби в різних органах влади.
Міжнародна стандартизація: Нова класифікація враховує міжнародний досвід та стандарти, що підвищує рівень професіоналізму державної служби в Україні.	Систематизація: забезпечено певну систематизацію посад, що допомогло ввести певний порядок у державній службі.
Недоліки	
Адаптивний період: Впровадження нової класифікації вимагало часу для переходу службовців та структур, що викликало тимчасові труднощі у роботі державних органів	Складність та неоднозначність: Класифікація посад виявилася досить складною для розуміння, що ускладнювало її застосування на практиці.
Необхідність розробки навчання: Для розуміння та ефективного застосування нової класифікації службовцям потрібно було пройти додаткові курси та підвищення кваліфікації.	Недостатня прозорість: Невизначеність у класифікації посад призводила до непрозорих процесів призначення та просування по кар'єрних сходинках.
Ризик недосконаліості: Незважаючи на покращення, класифікація має деякі недоліки та не враховувати всі специфічні потреби різних державних органів та посад.	Бюрократичні перепони: Складність класифікації створювала додаткові бюрократичні перешкоди та затягувала адміністративні процеси.
Адміністративні витрати: Впровадження нової системи класифікації вимагає певних адміністративних витрат на розробку та реалізацію нових.	Недосконала адаптація міжнародного досвіду: Незважаючи на спроби врахувати міжнародний досвід, закон не завжди вдало інтерпретував ці підходи в українські реалії.
Опір змінам: Частина службовців мала негативне ставлення до змін, що ускладнювало процес впровадження нової класифікації.	Обмежені можливості: Складність та неоднозначність класифікації обмежували можливості для швидкого та ефективного реформування державної служби.

Примітка: узагальнено авторами на основі аналізу літературних джерел (Закон України «Про засади державної регіональної політики», «Про державну службу» 2015; Закон України «Про державну службу», 2011)

Нововведенням у прийнятому Законі України «Про державну службу» (2015) є посади державних службовців, які класифікують залежно від порядку

призначення на посаду, характеру й обсягу повноважень, закріплених за посадою, та зазначених вимог до компетентності державних службовців. Власне, такі норми відповідають стандартам Європейського Союзу з питань публічної служби, які і були орієнтиром під час розроблення згаданого закону.

Відповідно до Закону України «Про державну службу» (2015) структура та наповнення категорій державних службовців виглядає таким чином: замість 7 категорій або 5 груп і 4 підгруп посад передбачено три категорії посад державної служби, а саме (рис.1.10):

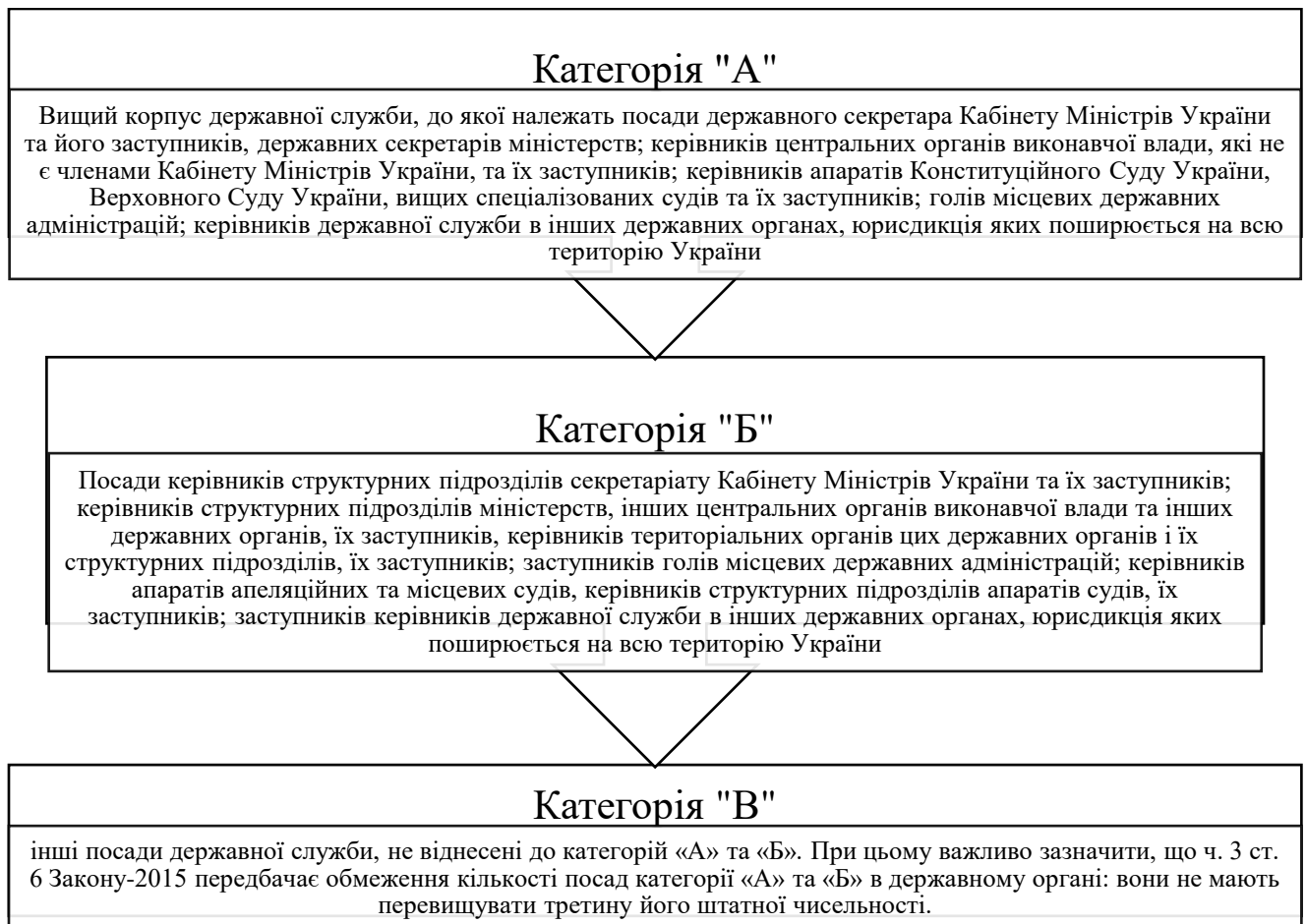


Рис. 1.10. Класифікація посад державної служби відповідно до встановлених норм Закону України «Про державну службу» 2015 року.

Примітка: узагальнено авторами на основі проведеного аналізу (Закон України «Про державну службу», 2015)

Отже, не викликає сумніву, що під час впровадження плану подальших реформ виникало питання про фундаментальні зміни в законодавчому забезпеченні, яке залишається практично незмінним з 1992 року. Це включає

розробку та прийняття абсолютно нового Закону України «Про державну службу» замість попереднього підходу, який полягав у внесенні поверхневих технічних або юридичних змін. Актуальність нового закону є очевидною, проте потрібно враховувати, що він також потребуватиме постійної адаптації з метою відповідності вимогам суспільства (Макарова, Пігарев 2021).

2021 – сучасні роки: Сучасність, стратегія та напрям розвитку державного сектору. Починаючи з 2021 року, Україна продовжує реформування системи місцевого самоврядування та децентралізації влади. Продовжується також і боротьба з корупцією та підвищення прозорості:

Україна активно веде боротьбу з корупцією, зокрема через створення Національного комітету з питань запобігання корупції (НАЗК) та інших антикорупційних інституцій. Зростає роль електронного урядування та відкритих даних у підвищеній прозорості та обліку владних рішень (рис. 1.11) (Стратегія реформування, 2021).

З початком повномасштабного вторгнення військ російської федерації в Україну система державного управління стикнулася зі значними змінами та ризиками. Серед основних проблем можна виокремити:

- швидкий темп впровадження цифровізації;
- недостатній професіоналізм державних службовців та гостра необхідність підвищення кваліфікації в частині цифровізації публічного управління;
- недостатній розвиток концепції соціальної відповідальності та формування клієнторієнтованої організаційної культури;
- необхідність вправного ситуативного управління в умовах невизначеності та надзвичайних ситуацій;
- вирішення питання запобігання та протидії корупції;
- неудоконалена кадрова політика;
- необхідність розробки стратегії антикризового управління;
- недостатньо сформована інформаційна культура серед населення, державних службовців (Ігнатко, Горачук 2021).

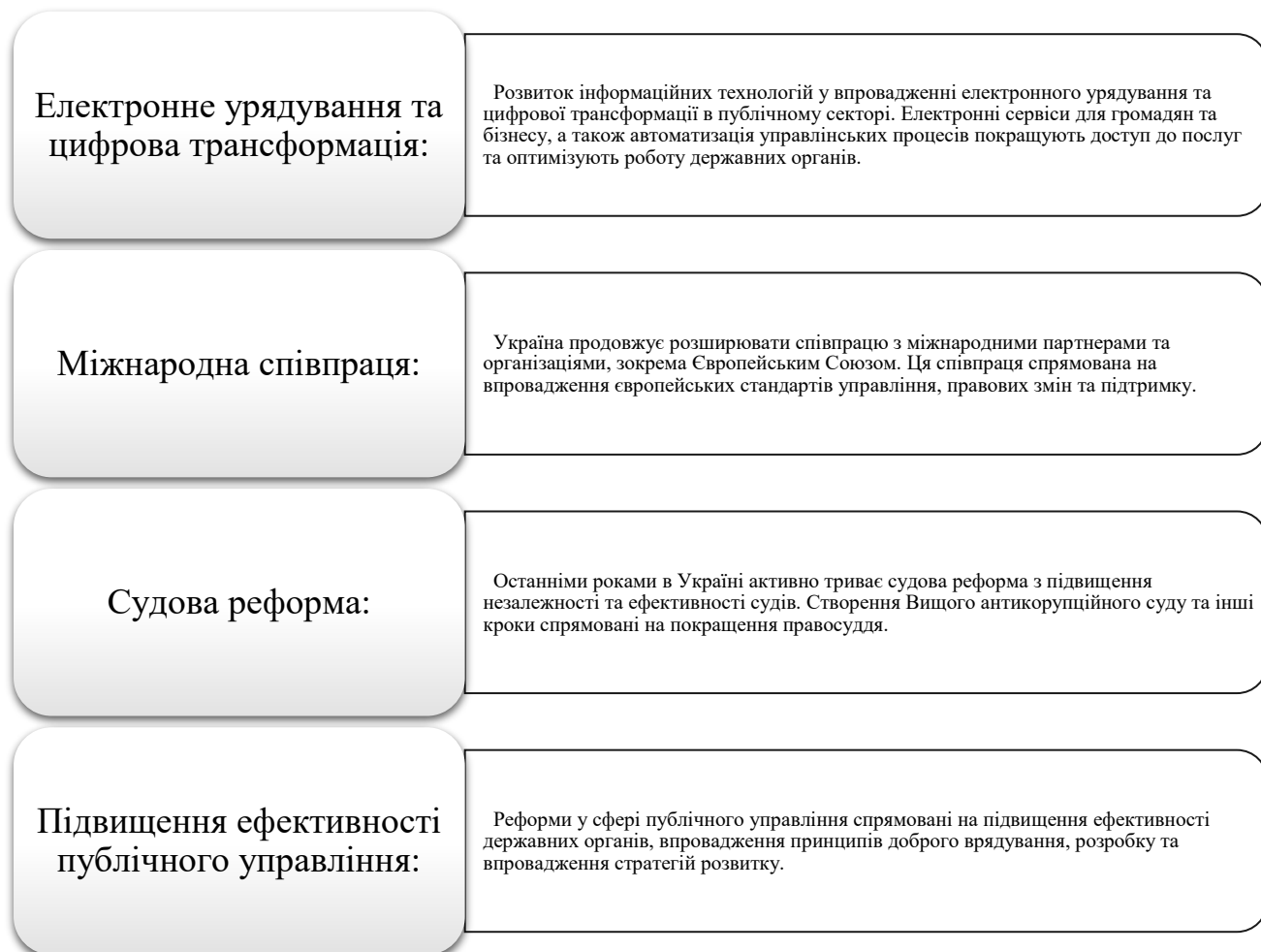


Рис. 1.11. Становлення сьогоденного етапу «Сучасність, стратегія та напрям розвитку публічного сектору».

Примітка: сформовано автором на основі аналізу літературних джерел (Коваленко, 2019; Алюшина, 2022)

Також важливим є розроблений так би мовити орієнтир – Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки, яка є вектором подальшого удосконалення національного законодавства, визначає певний перелік конкретно сформованих завдань (рис.1.12).

Кожен з напрямів є надзвичайно важливим, проте з позиції управління змінам, варто розглянути розділ «Професійна публічна служба та управління персоналом». Метою цього напрямку стратегії є продовження розбудови професійної, добросесної, політично нейтральної державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, діяльність якої спрямована на захист

інтересів громадян, а також захист та підтримка прав та інтересів державних службовців.

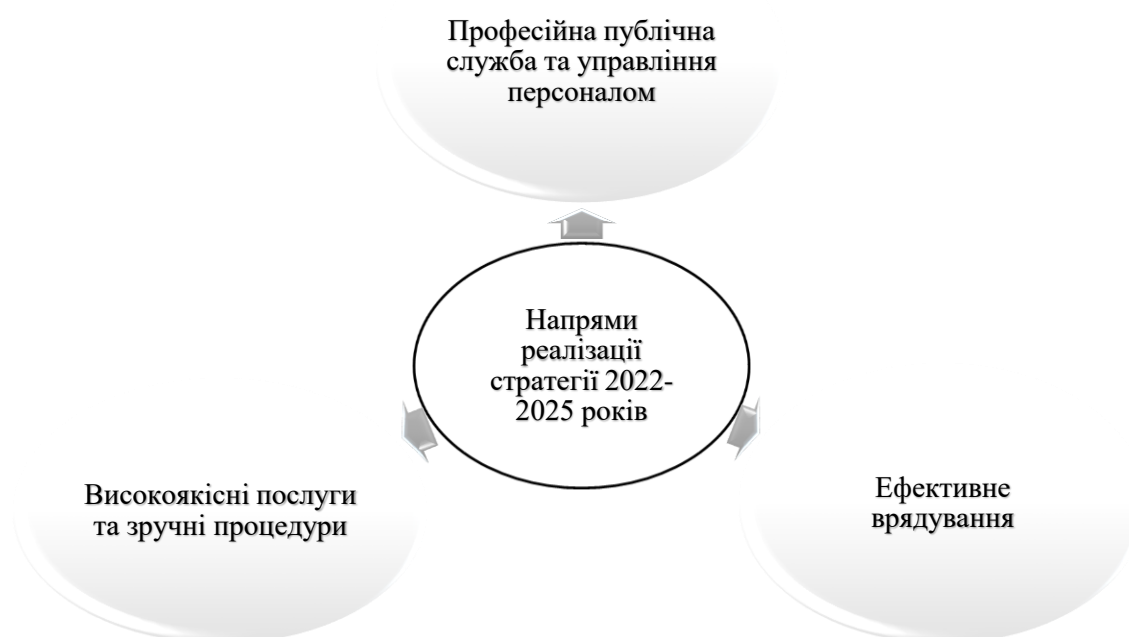


Рис. 1.12. Основні напрями реалізації Стратегії 2022–2025 років.

Примітка: сформовано автором на основі аналізу літературних джерел (Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки, 2021)

Для реалізації поставлених завдань в травні 2023 року прийнято нової редакції, Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» для створення правових передумов, з метою підвищення престижності служби, врегулювання статусу службовця, підвищення рівня соціального захисту і матеріального забезпечення та введення в дію прозорого механізму прийняття на службу до органів місцевого самоврядування та стимулювання кар'єрного зростання. Але нові редакції вступлять в силу через пів року після скасування дії воєнного стану.

Забезпечення конкурентоспроможності державної служби як роботодавця та формування привабливості умов праці для утримання на державній службі найбільш кваліфікованих кадрів зумовлює необхідність введення реформи системи оплати праці, яка передбачатиме:

- підвищення прозорості, передбачуваності та справедливості заробітної плати, посилення ролі сталої частини та обмеження варіативної частини в структурі заробітної плати, зменшення розриву в оплаті праці;
- встановлення конкурентного рівня заробітної плати.

Інформація про ефективність системи державного управління в Україні є не достатньо прозорою та цілісною, саме тому в стратегії заплановано вдосконалення інтегрованої інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах. Таке вдосконалення дасть змогу проводити оперативну та прозору вибірку з необхідною інформацією (Олександренко, Воронкова, 2020).

Стратегією також передбачається, залучення висококваліфікованих працівників із забезпеченням конкурентного та прозорого відбору. Зазначається, що призначення на посади будуть здійснюватися, базуючись виключно на досягненнях і здобутках, а умови будуть однаковими незалежно від їх статі, етнічного та соціального походження, наявності інвалідності тощо. Стратегією зрівнюються також і гендерна складова, отже забезпечуватимуться рівні права та можливості для жінок і чоловіків.

Окрему увагу приділили також і процедурі конкурсного відбору, вона проводитиметься шляхом тестування на основних етапах конкурсу в Центрі оцінювання кандидатів на зайняття посад державної служби.

Не змінили курс на клієнтоорієнтованість, проте з урахуванням прав і свобод самого працівника державної служби. У стратегії зазначено про надання державним службовцям можливості отримання консультацій у складних етичних та професійних ситуаціях та можливість подання скарги у разі виявлення фактів недоброчесної поведінки. Також пропонується і розробка навчання для працівників щодо практичних аспектів доброчесності та включення питань, які стосуються етичної поведінки та інше.

Модернізації, згідно з курсом стратегії, зазнає й механізм підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, оскільки поточний працює неефективно, що стримує розвиток ринку надання освітніх послуг для державних службовців. Та не тільки механізми надання

освітніх послуг, але й формування дієвих методів мотивування державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування до професійного розвитку та безперервної освіти, прописано в Стратегії 2022–2025 років.

Перш за все вирішення неефективності функціонування сучасних механізмів навчання та мотивації працівників полягає у формуванні сучасної, цілісної, мобільної та гнучкої системи професійного навчання з розвиненою інфраструктурою та відповідним ресурсним потенціалом, яка включатиме такі компоненти:

- індивідуальний аналіз потреб у професійному навчанні;
- структуризація, розповсюдження інформації про потреби та виконання державного замовлення;
- формування мотивації до підвищення рівня професійної компетентності;
- забезпечення функціонування і розвитку ринку надання освітніх послуг у сфері професійного навчання;
- контроль, відстеження та оцінку якості навчання.

Успіх реалізації будь-якої стратегії значною мірою залежить від якості управління людськими ресурсами в державних органах. Для успішного виконання своїх завдань служби управління персоналом повинні впроваджувати сучасні методи та інструменти управління персоналом на державній службі, а також розвивати організаційну та управлінську культуру. В стратегії 2022–2025 рр. прописано умови конкурсу та відбору, мотиваційна складова, процес впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами, яка дасть змогу збирати та аналізувати потреби державного органу в забезпеченні необхідною кількістю державних службовців потрібної кваліфікації для розв'язання стратегічних завдань.

Очікуваними результатами проведення реформи державного управління до 2025 року є:

- розвиток сервісу надання послуг високої якості та формування зручної адміністративної процедури для громадян і бізнесу;
- формування системи професійної та політично нейтральної публічної служби, орієнтованої на захист інтересів громадян;

- розбудова ефективних і підзвітних громадянам державних інституцій, які формують державну політику та успішно її реалізують для сталого розвитку держави (Михальчук, Бігшек 2021).

Отже, сучасні публічні управлінські практики повинні використовувати новітні концепції та управлінські стратегії, а також враховувати цивілізаційні тенденції розвитку суспільства. Важливо акцентувати увагу на пошуку адекватної концептуальної парадигми, яка зможе описати нові виклики та забезпечити ефективні рішення. Загалом публічне управління в Україні поступово модернізується та вдосконалюється, але постійно змінне середовище залишається, і необхідно продовжувати реформи для покращення системи управління, з метою сприяння подальшому сталому розвитку країни.

1.3. Підходи, методи та інструменти управління змінами в публічному адмініструванні.

Управління змінами в публічному адмініструванні є важливим аспектом, який забезпечує адаптацію та розвиток державних органів у відповідь на зовнішні та внутрішні виклики. Управління змінами в публічному адмініструванні включає процеси планування, впровадження та контролю змін у структурі, функціях та процесах організації. Це дозволяє органам публічної влади ефективно реагувати на нові виклики, покращувати якість послуг та підвищувати ефективність роботи.

В останні десятиліття, щоб йти в ногу зі швидкими економічними змінами глобалізації, громадські організації зіткнулися з великим тиском, пов'язаним з організаційними змінами. Багато досліджень менеджменту стверджують, що вирішальний спосіб досягти успіху в організаційних змінах – це активна підтримка одержувачів змін. Однак порівняно з вивченням того, чому зміни в державному секторі по-іншому впливають на цих реципієнтів, як це роблять у цьому контексті дослідники управління приватним сектором, науковці державного управління більше зацікавлені в питаннях з макроперспективи, таких як розробка реформ, структурна перебудова, та оцінка ефекту реформи.

Але публічні службовці здійснюють фактичні зміни державного сектору, а отже, ступінь активної участі державних службовців в організаційних змінах також має важливе значення для їх успіху (Hassan, 2020). Афективна відданість змінам – це проактивна реакція підтримки, яка визначається як «бажання підтримати зміни з внутрішньою вірою в зміни». Це значною мірою відображає ступінь активної участі людей у змінах.

Зміни в публічному адмініструванні часто вимагають комплексного підходу, враховуючи різні аспекти, такі як законодавчі, організаційні та технологічні зміни. До процесу змін важливо залучати усіх зацікавлених сторін, включаючи громадян, бізнес, громадські організації та інші державні органи.

Управління змінами в публічному адмініструванні має відповідати принципам прозорості діяльності та підзвітності результатів громадськості, що сприятиме підвищенню довіри до органів публічної влади. Важливим також є здатність швидко адаптуватися до нових умов та викликів є ключовою для успішного управління змінами. Для публічного сектору в періоди невизначеності, наприклад під час економічного спаду, ковіду, війни, зміни мають вирішальне значення для підтримки стабільності, адаптації та прогресу. В таких умовах важливим є використати можливості, які можуть допомогти у протистоянні негативному впливу негативних подій. За своєю природою прогрес є як рушієм змін так і їхньою причиною, зокрема через технологічний інструменти, нові концепції або просто переорієнтацію зусиль (Якимець, Карковська, 2022).

Питання ефективності функціонування будь-якої організації залежить від темпів розвитку та стабільності її діяльності. Одним з основних важелів впливу на забезпечення зростання ефективності функціонування суб'єкта господарювання є саме процес управління змінами. Як показує багаторічний досвід організацій, своєчасне та ефективне впровадження змін допомагає певним чином дещо знівелювати вплив кризових явищ на їх діяльність. Водночас в сучасних умовах питання управління змінами в організаціях потребує активних досліджень та оновлень наявних методів здійснення змін (Серьогін, Шаров і тд. 2016).

Необхідність впровадження змін в організації більшою мірою зумовлено динамічним розвитком навколишнього середовища. Атмосфера небувалої мінливості присутня не тільки в Україні, але й відчувається в діяльності організацій інших країн. Така кардинально нова реальність задає свій ритм та потребує застосування постійного моніторингу та швидкої реакції та адаптації до новостворених умов. Присутність таких якостей в діяльності організації підвищує результативність діяльності і є запорукою успішності.

За умов сучасної мінливості ринкового середовища актуалізується питання ефективного управління змінами та виокремлення мотиваційного аспекту визначення цього поняття (табл.1.3).

Управління змінами – це процес, у межах якого приймаються рішення щодо внесення змін до поточного стану і планів розвитку організації. Це потребує сучасних знань, інструментів і методик для планування, проведення і контролю змін у процесах, процедурах, системах і структурах організацій. Також необхідно враховувати стратегічні, організаційні, технологічні, психологічні і культурні аспекти для досягнення поставленої мети.

Переважно організація зазнає одного (або кількох) із трьох типів управління змінами:

1. Індивідуальне керування змінами: зміна для окремої особи (наприклад, використання нової служби електронної пошти);
2. Управління організаційними чи ініціативними змінами: одна ініціатива щось змінює (наприклад, форму цифровізації);
3. Управління змінами в організації: зміни в управлінні в усій організації (наприклад, масштабна зміна процесу або зміна персоналу).

Мета полягає в тому, щоб створити таку структуру, в якій щоразу, коли впроваджуватимуться зміни у відділі, працівники відчували себе комфортно, були залученими (Загурська-Антонюк, 2019).

Трактування науковцями сутності поняття «управління змінами» крізь призму мотивації (за теорією А. Маслоу)

Автор	Розуміння поняття управління змінами	Ключові моменти в розумінні поняття управління змінами (за теорією Маслоу)
Адлер Рональд (Adler, 1991)	це складний процес, який потребує професійних знань, інструментів і методик для планування, проведення та контролю змін у процесах, процедурах, системах і структурах організації. Це потребує врахування стратегічних, організаційних, технологічних, психологічних і культурних аспектів для досягнення поставленої мети.	Професійний елемент– середній рівень в теорії Маслоу
Коттер Джон (Kotter, 1996)	це процес, який потребує високорівневого планування та процесу впровадження змін, забезпечуючи результати, які відповідають потребам спільноти та його досягнення.	Саморозвиток найвищий рівень
Джеффри Гранта (Grant, 2023)	це процес планування та організації процесів, процедур, систем та структур, які дозволяють організації реагувати на зміни у середовищі та придбати перевагу над конкурентами.	Саморозвиток найвищий рівень
Джефф Хіатт (Hiatt, Creasey, 2010)	це структурний підхід до переведення індивідів, команд та організацій з поточного стану в бажаний майбутній стан». Метою цього організаційного процесу є розширення прав і можливостей співробітників прийняти і підтримати зміни в їх поточному бізнес–оточенні.	Індивідуальний особистісний рівень – фізіологічні потреби
Гроув Ендрю (Grove, 2005)	це рух від проблемного стану до стану вирішеної проблеми, а ефективно управління змінами – це процес пошуку і вирішення проблем, одне з найскладніших завдань керівників. У загальному вигляді зміни – це освоєння організацією нових ідей або моделей поведінки.	Професійний середній етап

Примітка: узагальнено автором на основі аналізу літературних джерел (Hiatt, Creasey, 2010; Grove, 2005; Adler, 1991; Kotter, 1996; Grant, 2023)

Зміни в організації можуть бути складними та трудомісткими. Щоб успішно керувати змінами, знадобиться згуртована команда та потужний дієвий план:

– Люди (колектив знаходиться в центрі управління змінами). Щоб досягти успіху, знадобляться навчені люди, здатні створювати автоматизовані робочі процеси, здатні координувати завдання та бути чудовими комунікаторами.

– **Форми** (припустимо, ініціатива полягає в цифровізації). Важливі знання, які у форм управління є сильні сторони в рамках ініціативи, які форми можуть забезпечити найвищу ефективність та які форми мають найбільший вплив на відділ.

– **Час** (щоб вчасно внести зміни, важливо створити часові рамки того, як все буде впроваджено, і визначити, хто відповідальний за які завдання).

Також форми управління змінами в публічному адмініструванні можуть варіюватися залежно від цілей, масштабів змін та організаційної культури. Нижче наведено основні форми управління змінами, які можуть бути застосовані в державних установах. Виокремимо дві різні форми (рис.1.13).

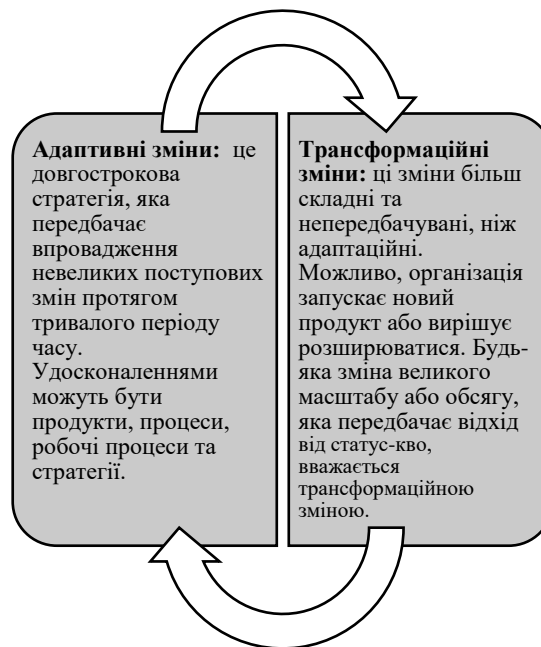


Рис. 1.13. Форми управління змінами в публічному адмініструванні.

Примітка: сформовано автором на основі аналізу літературних джерел (Вікторенкова, 2024; Божасєв, 2019; Кормишкін, Уманська, 2021)

Адаптивні зміни в публічному адмініструванні – підхід, який дозволяє органам влади залишатися гнучкими та здатними швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, зменшуючи ризики та витрати на масштабні перебудови.

Приклади впровадження адаптивних змін:

Модернізація робочих процесів. Передбачає поступове впровадження нових методів роботи, автоматизація сталих завдань і оптимізація внутрішніх процесів.

Розвиток цифрових технологій. Передбачає застосування новітніх ІТ-рішень для покращення якості послуг та ефективності роботи публічних службовців, включаючи електронне урядування і цифрові платформи для взаємодії з громадянами.

Адаптація стратегічних планів. Передбачає перегляд і коригування стратегічних планів на основі аналізу поточних результатів і прогнозів розвитку зовнішнього середовища.

Залучення громадськості. Передбачає організацію відкритих консультацій, форумів і обговорень з громадськістю для отримання зворотного зв'язку і врахування думки громадян під час розроблення нових політик і стратегій (Майстренко, Білик, 2023).

Адаптивні зміни є важливим компонентом сучасного управління, що дозволяє органам публічної влади ефективно реагувати на миттєві виклики, забезпечувати стабільний розвиток та мінімізувати ризики.

Трансформаційні зміни в публічному адмініструванні дещо різняться від адаптаційних своєю раптовістю та стресовістю для співробітників. Саме тому впровадження трансформаційних змін вимагає ретельної підготовки, зокрема планування, навчання персоналу та забезпечення необхідними ресурсами. Через свою радикальність трансформаційні зміни часто мають значний опір з боку співробітників. Тому дуже важливим є аспект ефективності управління змінами, постійна комунікація, прозорість процесів та підтримка лідерів.

Приклади впровадження трансформаційних змін:

- Цифровізація адміністративних послуг. Полягає у впровадженні електронного урядування, що дозволяє громадянам отримувати послуги онлайн. Така зміна вимагає від публічних службовців освоєння нових технологій і зміну способу надання послуг;

- Реструктуризація органів влади. Передбачає зміну організаційної структури для підвищення ефективності роботи. Це знову ж стає викликом для публічних службовців, оскільки потребує адаптації до нових умов;

- Запуск нових програм або ініціатив. Передбачає впровадження нових програм соціальної допомоги, екологічних ініціатив або інфраструктурних проєктів.

Трансформаційні зміни в публічному адмініструванні є складним процесом для публічних службовців, оскільки потребують постійного вдосконалення їх знань та умінь, але вони є критично необхідними для модернізації та підвищення ефективності роботи органів влади. Успішне управління цими змінами вимагає ретельного планування, ефективної комунікації, навчання та активної підтримки керівництва. Управління змінами визначається як методи та способи, за допомогою яких організація описує та впроваджує зміни як у внутрішніх, так і в зовнішніх процесах. Це включає підготовку та підтримку працівників, встановлення необхідних кроків для змін та моніторинг діяльності до та після змін для забезпечення успішного впровадження.

Управління змінами допомагає оптимізувати процеси та структури, що підвищує ефективність роботи державних органів. Впровадження нових технологій та підходів дозволяє покращити якість надання державних послуг. Управління змінами забезпечує здатність державних органів адаптуватися до нових викликів та умов, що є критично важливим у сучасному світі. Прозорість та підзвітність процесу змін сприяють підвищенню довіри громадян до державних інституцій (Леонов, Бондар, 2024).

Управління змінами є надзвичайно актуальною темою сьогодні з кількох причин (рис. 1.14). Сучасний світ швидко змінюється завдяки новим технологіям, таким як штучний інтелект, блокчейн та інтернет речей. Державні установи повинні адаптуватися до цих змін, щоб залишатися ефективними та конкурентоспроможними. Глобалізація створює нові виклики та можливості для державних органів. Вони повинні бути готові реагувати на міжнародні тенденції, співпрацювати з іншими країнами та адаптувати свої політики відповідно до глобальних стандартів. Зміни в суспільстві, такі як демографічні зрушення, урбанізація та зміни в очікуваннях громадян, вимагають від державних установ гнучкості та здатності швидко реагувати на нові потреби (рис. 1.14).

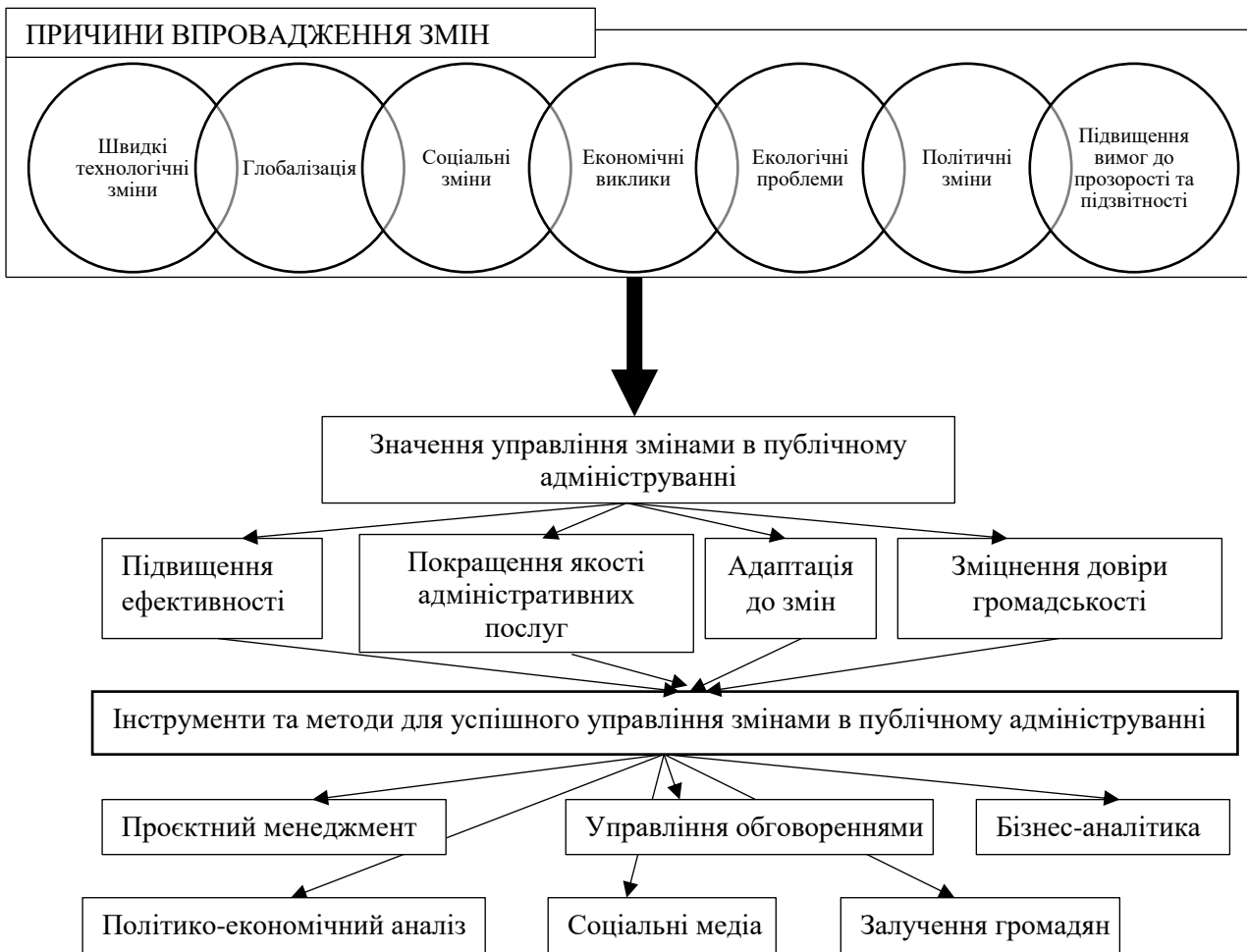


Рис.1.14. Роль управління змінами в публічному адмініструванні.

Примітка: сформовано автором на основі аналізу літературних джерел (Лозицька, 2018; Алюшина, 2022; Дума, Якимець, 2019)

Для успішного управління змінами в публічному адмініструванні використовуються різні інструменти та методи. Проектний менеджмент допомагає структурувати процес змін, визначити ключові етапи, ресурси та відповідальних осіб. Управління обговореннями включає організацію та проведення обговорень з усіма зацікавленими сторонами. Бізнес-аналітика дозволяє збирати та аналізувати дані для прийняття обґрунтованих рішень. Це допомагає виявити проблеми та можливості, а також оцінити ефективність впроваджених змін. Залучення громадян до процесу змін через опитування, громадські слухання та інші форми взаємодії допомагає забезпечити прозорість та підзвітність процесу змін. Соціальні медіа використовуються для інформування громадськості про зміни, отримання зворотного зв'язку та

залучення громадян до обговорення та підтримки змін. Політико-економічний аналіз допомагає зрозуміти політичні та економічні контексти, в яких відбуваються зміни. Це дозволяє розробити стратегії, які враховують специфіку конкретних умов та забезпечують максимальний позитивний вплив. Використання цих інструментів допомагає забезпечити успішне впровадження змін та підвищити ефективність роботи державних органів (Приймак, 2019).

Економічні кризи, зміни в ринкових умовах та фінансові обмеження змушують державні органи шукати нові способи підвищення ефективності та оптимізації ресурсів. Зміни клімату та інші екологічні проблеми вимагають від державних установ впровадження нових політик та заходів для захисту навколишнього середовища та забезпечення сталого розвитку. Політична нестабільність, зміни в урядах та нові законодавчі вимоги вимагають від державних органів здатності швидко адаптуватися до нових умов. Громадяни все більше вимагають прозорості та підзвітності від державних установ. Управління змінами допомагає забезпечити ці вимоги, підвищуючи довіру до державних інституцій. Управління змінами дозволяє державним органам бути гнучкими, ефективними та готовими до нових викликів, що робить цю тему надзвичайно актуальною в сучасному світі (Воржанський, 2022).

Управління змінами тісно пов'язане в методологічному плані з економічною теорією, теорією управління, менеджментом, теорією організації, організаційною поведінкою, стратегічним менеджментом, когнітивним менеджментом, соціологією, психологією, а також із загальною теорією систем, системним аналізом та синергетикою.

Х. Рамперсад характеризує поняття «управління змінами» як процес, що складається з етапів та функцій: планування, реалізації, контролю, регулювання та координування (рис. 1.15).

Ігнорування або неправильне трактування наведених етапів призводить до небажаних наслідків, оскільки зміни за таких умов відбуваються мимовільно.

Важливо мати чітке бачення того, чому зміни необхідні, та розробити стратегію для їх впровадження. Це допомагає всім учасникам процесу зрозуміти мету змін і їх значення. Комунікація є критично важливою для успішного

управління змінами. Вона повинна бути прозорою, регулярною та двосторонньою, щоб забезпечити розуміння та підтримку змін з боку всіх зацікавлених сторін. Підтримка з боку вищого керівництва є вирішальною для успіху змін. Лідери повинні активно брати участь у процесі змін, демонструючи свою підтримку та залученість (Ratcliffe, 2013).



Рис. 1.15. Характеристика успішного управління змінами в публічному адмініструванні шляхом розмежування на етапи та функції.

Примітка: сформовано автором на основі аналізу літературних джерел (Гусаковська, Савченко, Михайленко, 2021; Разумова, 2019)

Забезпечення навчання та розвитку персоналу допомагає підготувати їх до нових ролей та обов'язків, що виникають у процесі змін. Це також сприяє зниженню опору змінам. Опір змінам є природним явищем, тому важливо мати стратегії для його подолання. Це може включати залучення співробітників до процесу змін, надання їм підтримки та роз'яснення переваг змін. Постійний моніторинг та оцінка процесу змін дозволяють вчасно виявляти проблеми та вносити необхідні корективи. Це забезпечує ефективність та успішність впроваджених змін. Створення культури, яка підтримує зміни та інновації, є

важливим аспектом успішного управління змінами. Це включає заохочення відкритості до нових ідей та готовності до змін.

Врахування цих аспектів допоможе забезпечити успішне впровадження змін та підвищити ефективність роботи органів публічної влади. В цьому контексті слід розглянути циклічність управління змінами. Циклічність управління змінами передбачає, що процес змін є безперервним і складається з кількох етапів, які повторюються. Це дозволяє організаціям постійно вдосконалюватися та адаптуватися до нових умов.

Щоб процес впровадження змін пройшов максимально ефективно, слід взяти під контроль всі сфери діяльності та робити декілька речей одночасно, щоб зберегти рівновагу між порядком і хаосом. Управління змінами зазвичай проходить одні і ті самі цикли (рис.1.16).

1. Керівнику необхідно бачити всю картину цілісно. Потрібно проаналізувати ситуацію та переконатися, що запропоновані зміни не суперечать планам розвитку організації. Потрібно формувати бачення, досліджуючи галузь, зокрема, звернути увагу на такі питання: як змінилася ситуація у політичній та економічній сферах, введення нових законодавчих норм, зміст розробленої стратегії розвитку. Власне, комплексна оцінка ситуації стане найкращим логічним обґрунтуванням внесення змін до роботи організації.

Для повного розуміння того, що відбуватиметься під час переходу на нові умови роботи та поведінки людей, які будуть до нього залучені, потрібне безпосереднє спілкування. Потрібно почути думку керівників та співробітників щодо того, що вони хочуть змінити у роботі організації (Олійник 2021).

Виникає необхідність проаналізувати, чи готовий сформований колектив йти до кінця, та які наявні важелі впливу. Впроваджуючи зміни, необхідно мати чітке уявлення про те, хто підтримає нововведення і хто і що може стати перешкодою на шляху до впровадження. Перед тим, як почати те, що згодом може призвести до серйозної проблеми або вигод, необхідно визначити основні пріоритети і переконання організації.

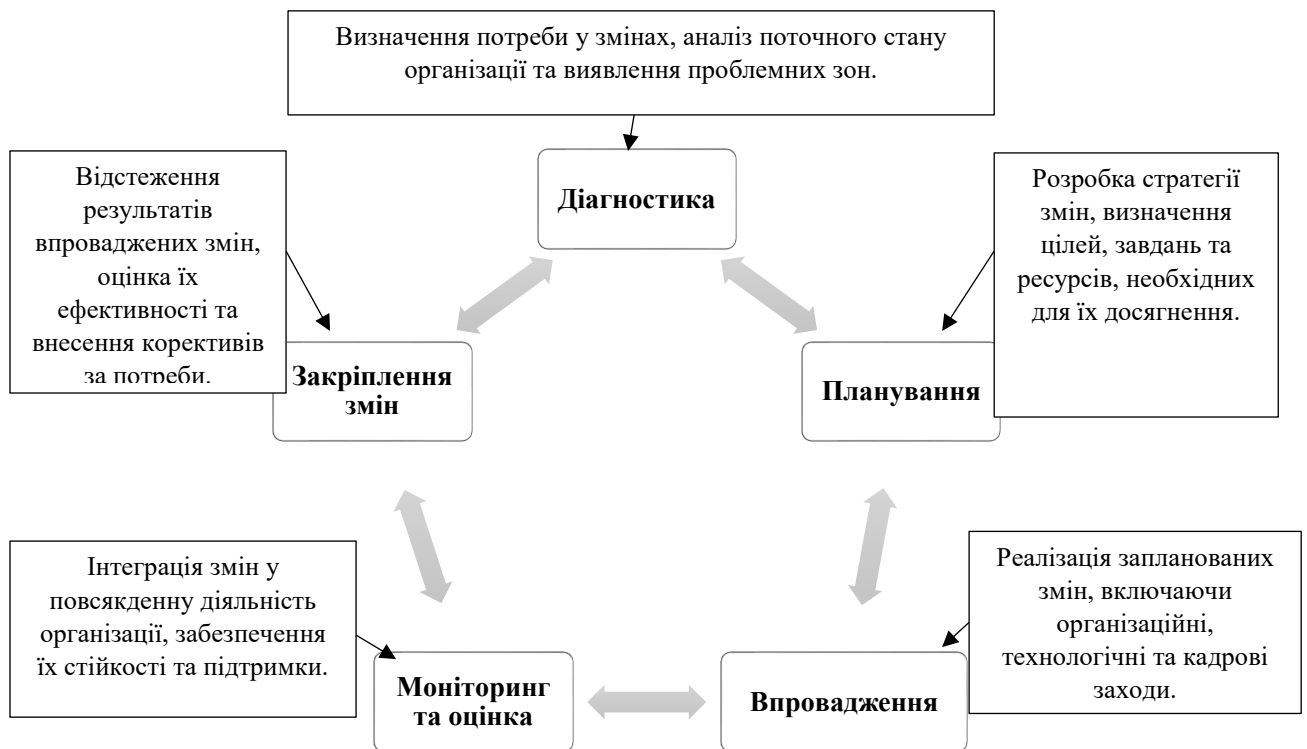


Рис. 1.16. Основні етапи циклу управління змінами в контексті публічного адміністрування.

Примітка: сформовано автором на основі аналізу літературних джерел (Лукашевська, 2023; Пічугіна, Ткачова, Ткаченко, 2017)

2. Визначення кінцевої мети та складання плану проведення реформ. Складання логічно послідовного плану дій є запорукою успішності. Формування оптимального плану потребує врахування думок співробітників та експертів, а також огляд ситуації, яка склалася всередині організації. Скільки людей – стільки думок, і зазвичай бачення, як мають вноситись зміни і якою має бути кінцева картина, часто не збігається (Деміхов, Дегтярьова, 2023).

Тому потрібно проаналізувати безліч точок зору, узагальнити отримані дані та поставити реальні цілі, які б підтримала більшість. Описуючи зміни, важливим є простота, поетапність та доступність викладу, для того щоб кожен окреслив свої обов'язки та бачив свою важливість.

Візуалізація того, що буде зроблено на кожному етапі і як проводитиметься оцінка отриманих результатів, є необхідним чинником. Це не тільки посилить

враження, що запропоновані зміни є реальними для впровадження, але й стане обґрунтуванням деяких витрат на виконання плану.

3. Залучення до роботи необхідної кількості працівників. Внесення змін у роботу всієї організації вимагає навичок роботи з різноманітними засобами зв'язку та такої кількості знань, якими володіє не кожен співробітник. Саме тому у впровадженні змін необхідна згуртована робота всього колективу та поєднання всіх їх навичок та знань. Процес внесення змін завжди починається з періоду спроб та помилок. Саме тому, щоб отримати якісний результат, потрібно використовувати різні підходи та розробляти різнопланові стратегії.

4. Відстеження та закріплення одержаних результатів. З метою відстеження та закріплення отриманих результатів потрібно поставити перед співробітниками певні цілі та розробити спеціальні системи оцінки результатів. Постановка певних завдань виконує кілька цілей. Допомагає зробити результати більш відчутними щодо показників продуктивності кожного працівника та діяльності всієї організації загалом. Ясні цілі підвищують вмотивованість співробітників. Відстеження результатів також дає всім бачення, як просуваються та на якому етапі впровадження. Оцінка отриманих результатів має тенденцію підтримувати циклічність змін, тому що зміни вже внесені та увага організації зосереджена на наступному завданні (Олійник 2022).

Значення циклічності управління змінами в публічному адмініструванні є таким:

– гнучкість та адаптивність (циклічний підхід дозволяє організаціям швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та внутрішні виклики);

– постійне вдосконалення (безперервний процес змін сприяє постійному вдосконаленню процесів, структур та підходів у роботі державних органів);

– залучення зацікавлених сторін (циклічність дозволяє регулярно залучати до процесу змін усіх зацікавлених сторін, що підвищує їх підтримку та довіру до змін);

– прозорість та підзвітність (постійний моніторинг та оцінка змін забезпечують прозорість процесу та підзвітність результатів перед громадськістю).

Циклічність управління змінами є ключовим елементом ефективного публічного адміністрування, що дозволяє державним органам бути гнучкими, адаптивними та орієнтованими на постійне вдосконалення.

Для підтримання циклічності та забезпечення ефективного публічного адміністрування доцільним є розробити модель ефективного управління змінами в публічному адмініструванні ми спираємося на теорію мотивації публічної служби як одного з найважливіших механізмів мотивації, що пояснює просоціальну поведінку працівників публічного сектору, яка привертала увагу вчених протягом останніх років (Hassan, 2020). Попередні дослідження ідентифікували мотивацію публічної служби як важливий особистий диспозиційний фактор, який позитивно пов'язаний із такою позитивною реакцією на зміни, як афективна відданість змінам. Хоча минулі дослідження приділяли велику увагу мотивації публічної служби та афективній прихильності (відданості організації) до змін, ми дуже мало знаємо про теоретичні механізми, які можуть лежати в основі цього зв'язку (Hollander, van Lent та ін. 2020).

Проте часто виникають обставини, за яких плани управління змінами зазнають невдачі. Навіть якщо дотримуватись циклічності та елементів ефективного процесу управління змінами, є можливі фактори невдачі, про які слід знати. Тим не менш потрібно сформувати середовище, в якому колектив буде залишатися відкритим до перешкод, оскільки такі обставини дають змогу навчитись та удосконалитись і таким чином отримати користь від невдач.

Різні групи факторів впливають на управління змінами та можуть спричинити його невдачу (рис. 1.17).

М'які фактори. У процесі управління змінами є фактори, які стосуються людей і їх важче чітко виміряти. Це може бути лідерство, культура, мотивація, мораль або будь-які інші показники, які важко побачити. Варто визначити способи вимірювання цих м'яких факторів і вбудувати їх у свій процес, щоб забезпечити успіх плану управління змінами, а також розглянути можливість регулярних перевірок або пошуків відгуків від прихильників, членів команди та зацікавлених сторін.

М'які фактори

стосуються людей і їх важче чітко виміряти

Жорсткі фактори

визначити трьома характеристиками: Виміряно, Повідомлення, Вплив

Інші фактори

Швидкість.
Тунельне бачення
Комунікація
Послідовність
Чіткість
Зворотний зв'язок

Рис. 1.17. Характеристики факторів впливу на управління змінами.

Примітка: сформовано автором на основі аналізу літературних джерел (Овсянюк-Бердадіна, Островерхов, 2023; Разумова, 2019)

Жорсткі фактори. Жорсткі фактори можна визначити трьома характеристиками: Виміряно: Жорсткі фактори можна виміряти прямим або непрямим способом. Повідомлення: важливість жорстких факторів легко повідомити, як у вашій організації, так і за її межами. Вплив: жорсткі фактори швидко й легко піддаються впливу інших зовнішніх факторів.

Необхідно, за можливості, оприлюднити план та виміряти його успішність і скоригувати дії, якщо необхідно, протягом усього процесу, в такому разі процес управління змінами може бути успішним.

Інші фактори. Це не єдині причини, чому план управління змінами може зазнати невдачі. Важливо не нехтувати іншими перешкодами, які можуть бути шкідливими: швидкість (нехтування стратегією заради швидшого виконання завдань у довгостроковій перспективі зазвичай працює проти. Важливо вчасно ставити цілі, розбиваючи їх за кварталами, місяцями, тижнями чи навіть днями, якщо це необхідно); тунельне бачення (є гострою необхідністю пам'ятати про кінцеву ціль на кожному кроці реалізації); комунікація (важливість комунікації неможливо переоцінити. Поширеною проблемою, яка виникає в державних

організаціях під час прийняття управлінських рішень та впровадження змін, є надто пізня та непрозора комунікація); послідовність (послідовність процесу управління змінами, якщо немає гострої необхідності пристосовуватись до перешкод); чіткість (керівництво повинно тримати контакт зі своїми командами, щоб переконатися, що їхнє бачення змін правильно сприймається співробітниками); зворотний зв'язок (важливо отримувати зворотний зв'язок від команд на кожному рівні реалізації стратегії, щоб зрозуміти ефективність процесу) (Theoretical approaches to change management, 2015).

Факторами, які перешкоджають організаційним змінам, є головним чином організаційна інерція, традиційна культура, успішні приблизні стратегії реагування, засвоєні в минулому, вартість стимулювання трансформації та свідомий/несвідомий опір організацій. Загалом зміни починаються тоді, коли фактори, що сприяють змінам, переважають над факторами, які перешкоджають змінам. Заплановані організаційні зміни як процес зміни підрівнів організаційної системи, а саме організаційного клімату, технології, структури, процесу прийняття рішень і системи управління, для досягнення цілей організації. Для того, щоб у будь-якій організації успішно здійснювався процес управління змінами, мають відбутися глибокі переосмислення сутності процесів здійснення керівництва, управління, участі у процесі працівників, організації роботи та використання отриманих результатів.

Найбільш часто використовуваними стратегіями для змін є лідерство, спілкування між членами, а також освіта та навчання, щоб допомогти зацікавленим сторонам впровадити нові концепції, поведінку, навички та методи в новій системі управління. А також можлива участь усіх членів організації, підсилення для безперервності та консультування для індивідуального вирішення причин опору, які є поза організацією.

Освіта, участь і комунікація, спеціальність і підтримка, переговори і угоди, маніпуляція і співпраця, а також мотивація є ключовими способами управління опором змінам. Таким чином, для управління змінами використовується кілька методів, і ці методи впливають на багато організацій як прямо, так і опосередковано. З цією метою в подальшому у роботі щодо управління змінами

в публічному адмініструванні увага приділятиметься меті та цілям, лідерству, участі та комунікації, а також освіті та навчанню як ключовим факторам.

Мета та цілі визначають напрям реформування, модернізації публічного адміністрування та служить соціальною силою, яка суттєво впливає на поточну діяльність. Мета також забезпечує основу для прозорості та відкритості, стандартів діяльності органів публічної влади, принципів управління для прийняття рішень та критеріїв для оцінки ефективності управління змінами та діяльності. Крім того, мета та цілі не залишається незмінними, а змінюються з часом. Мета та цілі постійно трансформуються і збільшуються або зменшуються через зміни зовнішнього середовища, а іноді через внутрішні протиріччя або структурні зміни. Органи публічної влади зазнають трансформацій відповідно до змін цілей (Лукашевська, 2023).

Лідерство сприяє організаційному ентузіазму та полегшує прийняття організаційної місії, що дозволяє поставити інтереси організації вище за інтереси окремої людини. Також лідерство можна розглядати як мотивацію публічних службовців досягати цілей і пропонувати рішення проблем. Лідерство стимулює довіру та покращує ефективність органів публічної влади через стимулювання та увагу, мотивує публічних службовців працювати та діяти вище від очікувань і наголошувати на потребах вищого порядку. Загалом лідерів можна визначити як трансформаційних лідерів, якщо вони представляють організаційне бачення публічних службовців і позитивно змінюють публічних службовців шляхом взаємодії.

Участь і спілкування є факторами, які слід враховувати одночасно. Участь – це процес, за допомогою якого члени організації здійснюють вплив і контроль у процесі управління та прийняття рішень. Отже, щоб члени брали участь, має відбутися спілкування. Комунікація є різноманітним поняттям, але якщо поєднати різні визначення, запропоновані дослідниками, комунікація означає передачу думок і відомостей людей один одному. Слово «комунікація» походить від латинського іменника «communis», що означає спільність, спільність або спільне використання. Тому для того, щоб таке спілкування відбулося, необхідна участь суб'єкта. Слід підготувати місце для участі, щоб публічні службовці

могли обмінюватися інформацією та думками. Якщо участі немає, то спочатку важко спілкуватися. Така участь і спілкування є взаємодоповнюючими. Обмінюючись інформацією через участь і спілкування, публічні службовці можуть досягати спільних цілей (Віктореєнкова, 2024).

Освіта і навчання є запланованою діяльністю, яка вдосконалює знання та навички публічних службовців, що дозволяє їм адаптуватися до органів публічної влади та ефективно виконувати свої обов'язки для досягнення мети. Освіта і навчання є запланованим досвідом навчання та діяльністю, яка трансформує особисті знання, навички та ставлення, а також процесом набуття необхідних навичок і знань, щоб відповідати вимогам часу та є необхідними для досягнення мети. Теж освіту і навчання можна визначати як розвиток знань, навичок, якостей і поведінки, необхідних для підвищення ефективності роботи та компетентності та сприяння розвитку кар'єри публічних службовців. Таким чином, освіта належить до довгострокової діяльності, тоді як навчання являє собою короткострокову діяльність доповнення. Однак багато вчених стверджують, що теоретична різниця між освітою та навчанням не має явної переваги для публічних службовців. Це тому, що державним службовцям потрібні як довгострокові, так і короткострокові можливості для надання кращих адміністративних послуг (Гавкалова, Гордієнко, 2024).

Ефективне управління змінами в публічному адмініструванні може змінити характеристики впровадження змін публічними службовцями та, зрештою, досягти бажаних результатів та розвитку суспільного блага. І навпаки, якщо діяльність з управління змінами не здійснюється ефективно, учасники будуть більш несприйнятливими до змін, посилюючи свою критичну тенденцію до змін, а підвищення ефективності за рахунок майбутніх змін буде складнішим.

Управління змінами є дуже важливим для ефективного мотивування та стимулювання інноваційної поведінки публічних службовців. Управління змінами може досягти не тільки інноваційної поведінки членів організації, але й, зрештою, організаційних інновацій.

Управління змінами в публічному адмініструванні нададуть політичні наслідки для планування та впровадження інноваційної політики (програм) для сприяння публічним організаційним інноваціям та інноваційній поведінці.

Управління змінами, за своєю природою, вимагає широкого та поетапного підходу. Необхідно враховувати всі рівні впливу, які виражають у своїх визначеннях поняття управління змінами, науковці. В інтерпретації поняття прослідковується градація на певні рівні, пройшовши які, у порядку зростання, можна досягти найефективнішого сценарію реалізації управлінських змін в публічному адмініструванні.

За основу для наочного розуміння рівневої системи забезпечення успішності впроваджуваних управлінських рішень можна взяти піраміду Маслоу. Принцип піраміди Маслоу – це принцип відносної пріоритетності, що використовується для планування і управління проєктами. Він полягає в тому, що необхідно задавати пріоритети спершу для найбільш важливих завдань, а потім поступово до другорядних завдань. Цей принцип дозволяє управляти проєктами таким чином, щоб максимально використати можливість для досягнення поставлених цілей.

Принцип піраміди Маслоу полягає в тому, що організація має бути багаторівневою структурою, де кількість рівнів відповідальності зменшується з краю до краю. Організація зазвичай починається з багатьох широко знаних ролей на початковому рівні і зменшується до декількох існуючих ролей на найвищому рівні. Це дозволяє команді зменшити витрати часу і заохочує швидку зміну. Також принцип Маслоу дозволяє централізувати деякі правління, що дозволить організації бути більш ефективною і гнучкою.

Проте важливим є все ж розгляд принципу піраміди для особистості, в нашому випадку для державного службовця. Адже в центрі будь-яких змін є людина, і від того, яка буде її реакція та вплив на зміни, залежить ефективність їх впровадження. Теорія Маслоу відрізняється від більш суто фізіологічних представлень людської мотивації, оскільки мотивація розглядається як така, що стосується не лише зменшення напруги та виживання, але й людського росту та розвитку.

Відповідно до теорії Маслоу, мета ставиться індивідами для свідомого впливу на мотивацію та поведінку. Це підкреслює, що встановлена ціль впливає на людську мотивацію та поведінку. Встановлена мета визначає рівень індивідуальних зусиль, забезпечує основу для мотивації та, зрештою, впливає на діяльність органів публічної влади (Бугайчук, 2018).

Лідери представляють публічним службовцям бачення майбутнього, надають інтелектуальний стимул, щоб члени організації могли відійти від минулих звичаїв, і надають підтримку в процесі змін, що супроводжуються опором, що дає можливість членам брати участь у зміні.

Позитивна мотивація та підтримка з боку лідерів позитивно впливають на творчі поведінкові реакції та продуктивність. Цьому також сприяє підтримка керівництва, довіра та надання підлеглим автономії для створення творчих ідей. Організаційне середовище, в якому публічні службовці можуть брати участь у процесі прийняття рішень і вільно спілкуватися, може сприяти їхній інноваційній поведінці. Чим сильніша комунікація між членами всередині організації, тим кращою є їх інноваційна поведінка.

Освіта і навчання можуть зміцнити спроможність публічних службовців, мотивувати їх, та реагувати на мінливе середовище. Відповідно органи публічної влади різною мірою відрізняються за своїми функціями та цілями, але кожен має свою програму освіти та навчання. Завдяки освіті і навчанню кожен орган публічної влади розвиває трудові ресурси, необхідні для створення адміністративних і державних послуг, прагне розвивати таланти всередині органів публічної влади, зміцнює їхні робочі можливості та сприяє співпраці та гармонії між ними. Здатність змінювати поведінку кожного члена може бути посилена шляхом розвитку цих здібностей (Сизонова, Поліщук, Темченко, 2022).

На підставі вище зазначеного управління змінами в публічному адмініструванні слід розглядати на трьох рівнях:

1) зміна проектів – певна послідовність дій, спрямована на вирішення специфічної проблеми або задоволення потреби. Ці дії можуть принести успіх в короткостроковому плані, особливо якщо вони сфокусовані, орієнтовані на конкретний результат і не порушують традицій органів публічної влади;

2) програми змін – взаємопов’язані проекти, розроблені для надання сукупного організаційного впливу. Успіх залежить не стільки від якості проекту або методів його здійснення, скільки від того, як кожен окремий проект пов’язаний з іншими діями органів публічної влади;

3) провідники змін – органи публічної влади, які здатні безперервно здійснювати нововведення, удосконалюватися і робити це випереджальними конкурентів темпами (Ковальчук, Мегеромов, 2023). Такі органи публічної влади мобілізують людей на проведення змін, а успіх визначається створенням умов для перетворення організації в здатну до ефективних змін (рис. 1.18).

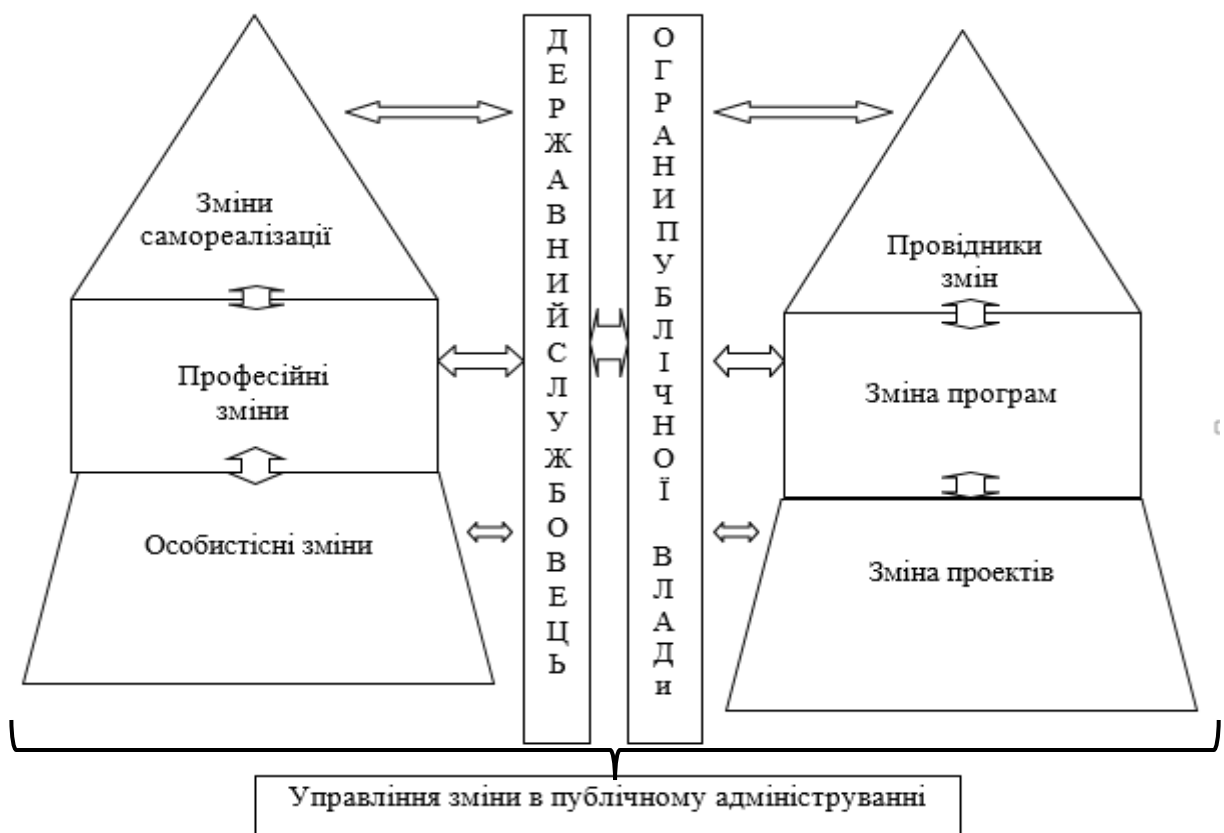


Рис. 1.18. Модель ефективного управління змінами в публічному адмініструванні на основі піраміди Маслоу

Примітка: розроблено автором.

Теорія мотивації Абрагама Маслоу, відома як піраміда Маслоу, може бути ефективно застосована для управління змінами в публічному адмініструванні.

1. Особистісні зміни публічного службовця. Це базовий рівень, який передбачає задоволення фізіологічні потреби для виживання людини: базові

потреби, такі як їжа, вода, житло. У контексті публічного адміністрування, забезпечення співробітників належними умовами праці, такими як комфортні робочі місця та адекватна заробітна плата, є критично важливим для їхньої мотивації та продуктивності.

Ці потреби включають захист від фізичних та економічних загроз. Важливо забезпечити стабільність зайнятості, соціальні гарантії та безпечні умови праці для співробітників. Це допомагає знизити тривожність та опір змінам.

2. Професійні зміни публічного службовця. Це потреби в любові, приналежності та дружбі. Створення сприятливого робочого середовища, де співробітники відчують підтримку та взаємодію з колегами, сприяє підвищенню їхньої залученості до процесу змін.

Потреби в повазі – ці потреби включають визнання та самоповагу. Важливо визнавати досягнення співробітників, надавати їм можливості для професійного розвитку та кар'єрного зростання. Це підвищує їхню мотивацію та готовність підтримувати зміни.

3. Потреби в самоактуалізації. Це найвищий рівень потреб, який включає реалізацію потенціалу та особистісний розвиток. Надання співробітникам можливостей для самореалізації через участь у важливих проектах та інноваційних ініціативах сприяє їхньому залученню та підтримці змін.

Потреби в самоактуалізації є найвищим рівнем в ієрархії Маслоу і стосуються реалізації потенціалу людини, самореалізації, пошуку особистісного зростання та пікового досвіду (Овсянюк, Островерхов, 2023).

Самоактуалізація описує повну реалізацію потенціалу публічного службовця як особистості. Потреби в самореалізації включають освіту, розвиток навичок – удосконалення талантів у таких сферах, як музика, легка атлетика, дизайн, кулінарія та садівництво – турботу про інших, а також ширші цілі, такі як вивчення нової мови, подорожі в нові місця та отримання нагород.

Маслоу назвав самоактуалізацію «потребою зростання» і відокремив її від нижніх чотирьох рівнів своєї ієрархії, які він назвав «потребами дефіциту». Відповідно до його теорії, якщо вам не вдасться задовольнити свої потреби в дефіциті, ви відчуєте шкідливі або неприємні результати. Умови, починаючи від

хвороби та голодування до самотності та невпевненості в собі, є побічними продуктами незадоволених потреб у дефіциті. Навпаки, потреби в самореалізації можуть зробити вас щасливішими, але ви не зазнаєте шкоди, коли ці потреби залишаються незадоволеними. Таким чином, потреби в самоактуалізації стають пріоритетними лише тоді, коли задовольняються інші чотири основні потреби.

Застосування піраміди Маслоу щодо управління змінами в публічному адмініструванні:

- аналізування потреб (визначення, на якому рівні піраміди знаходяться потреби співробітників, допомагає розробити стратегії для їх задоволення);
- індивідуальний підхід (розуміння індивідуальних потреб співробітників дозволяє керівникам ефективніше мотивувати їх та знижувати опір змінам);
- підтримка на всіх рівнях (забезпечення задоволення потреб на всіх рівнях піраміди сприяє створенню сприятливого середовища для впровадження змін) (Дорошук, 2020).

Таким чином, застосування теорії Маслоу допомагає забезпечити комплексний підхід до мотивації публічних службовців, що є критично важливим для успішного управління змінами в публічному адмініструванні.

Висновки до розділу 1

1. Проаналізовано сутність понять «державне управління», «публічне управління» та «публічне адміністрування» на основі тверджень різних науковців та виокремлено спільні та відмінні риси. Сформовано значення цих понять як ієрархічних рівнів, кожен з яких передбачає різний обсяг охоплення управлінських процесів, де «публічне управління» є найбільш широким, «публічне адміністрування» займає проміжну позицію, а «державне управління» є найвужчим поняттям. На основі аналізу літературних джерел систематизовано визначення поняття «публічне адміністрування».

2. Проведено ретроспективний аналіз становлення та розвитку публічного адміністрування в Україні, розглянуто його нормативно-правовий аспект. Запропоновано поділ на історичні періоди становлення та розвитку публічного управління в Україні, які зазвичай пов'язані зі значними історичними змінами. Здійснено огляд законодавчої бази, зокрема сформовано ключові напрямки змін в законодавстві про державну службу після Революції Гідності; позитивні та негативні зміни, прийняті в Законі України від 10 грудня 2015 року «Про державну службу». Сформовано переваги та недоліки класифікацій посад державної служби України відповідно до умов законів 2015 та 2011 років.

3. Досліджено становлення сучасного етапу «Сучасність, стратегія та напрям розвитку публічного сектору», та основні напрями реалізації Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 років. Виокремлено важливість пошуку адекватної концептуальної парадигми, яка зможе окреслити нові виклики та забезпечити ефективні рішення. Загалом публічне управління в Україні поступово проходить етап модернізації та вдосконалення, саме це продукує необхідність провадження реформи для покращення системи управління, з метою сприяння сталого розвитку країни.

4. Досліджено підходи, методи, інструменти та форми управління змінами в публічному адмініструванні. На основі аналізування наукових досліджень та публікацій систематизовано трактування сутності поняття «управління змінами» крізь призму мотивації (за теорією А. Маслоу). Окреслено причини

впровадження змін та роль управління змінами в контексті розвитку публічноно адміністрування. Відображено модель успішного управління змінами в публічному адмініструванні шляхом розмежування на етапи та функції. В інтерпретації поняття прослідковується градація на певні рівні, пройшовши які, у порядку зростання, можна досягти найефективнішого сценарію реалізації управлінських змін в публічному адмініструванні. Важливим є розгляд принципу піраміди для особистості, в нашому випадку для державного службовця. Адже в центрі будь-яких змін є людина, і від того, яка буде її реакція та вплив на зміни, залежить ефективність їх впровадження. Теорія Маслоу відрізняється від суто фізіологічних представлень людської мотивації, оскільки мотивація розглядається як така, що стосується не лише зменшення напруги та виживання, але й людського росту та розвитку.

Досліджено основні етапи циклу управління змінами в контексті публічного адміністрування. Розроблено модель ефективного управління змінами в публічному адмініструванні на основі піраміди Маслоу, яка передбачає визначення рівня потреб співробітників та напрями розроблення стратегії їх задоволення, що допоможе забезпечити комплексний підхід до мотивації публічних службовців, та стане запорукою для успішного впровадження змін.

Основні результати другого розділу представлено у наукових публікаціях (Якимець, 2024а; Якимець, Карковська, 2022; Якимець, 2024b; Якимець, Карковська, 2022; Дума, Якимець, 2019).

РОЗДІЛ 2. АКТУАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ПУБЛІЧНОМУ АДМІНІСТРУВАННІ: РЕАЛІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

2.1. Характеристика основних тенденцій управління змінами в публічному адмініструванні

Управлінці сучасних організацій стикаються з різноманітними викликами та потребами змін, окрім зовнішніх викликів наявні також і внутрішні, які пов'язані з професійними та особистісними особливостями публічних службовців (Пікалова, 2020).

В умовах сучасних соціально-економічних і політичних змін, а також під впливом глобальних тенденцій система кадрового забезпечення органів публічної служби України зазнає суттєвої трансформації. Нова парадигма суспільного розвитку створює передумову для перегляду методологічних та практичних принципів формування кадрового потенціалу в державних установах. Виникає гостра необхідність у детальному вивченні кадрового складу, оскільки, вони відрізняються за різними характеристиками, такими як вік, стать, релігія, етнічна приналежність, можливості та соціально-економічне становище, розподіл складу за рівнем освіти, стаж роботи, рух персоналу, рівень підвищення кваліфікації тощо (Волкова, 2020).

Управлінські рішення щодо кадрового забезпечення зазвичай приймаються не з огляду на науково-обґрунтовані підходи і моделі щодо аналізу стану кадрового забезпечення, а інтуїтивно. Такий підхід є не правильним, оскільки не дозволяє визначити потребу в кадрах та розробити ефективний план формування кадрового забезпечення (Дикань, Косінцева, 2023).

Загалом процес формування та в подальшому реформування кадрового забезпечення організації повинен реалізовуватися за певною послідовністю: розроблення чітких цілей і завдань формування кадрового забезпечення; збір та оброблення інформації; аналіз стану кадрового забезпечення; визначення потреби в кадрах; розроблення та реалізація плану формування кадрового

забезпечення; аналіз даних з підвищення кваліфікації; виявлення необхідності з удосконалення знань та навичок (рис. 2.1) (Яськів, 2020).

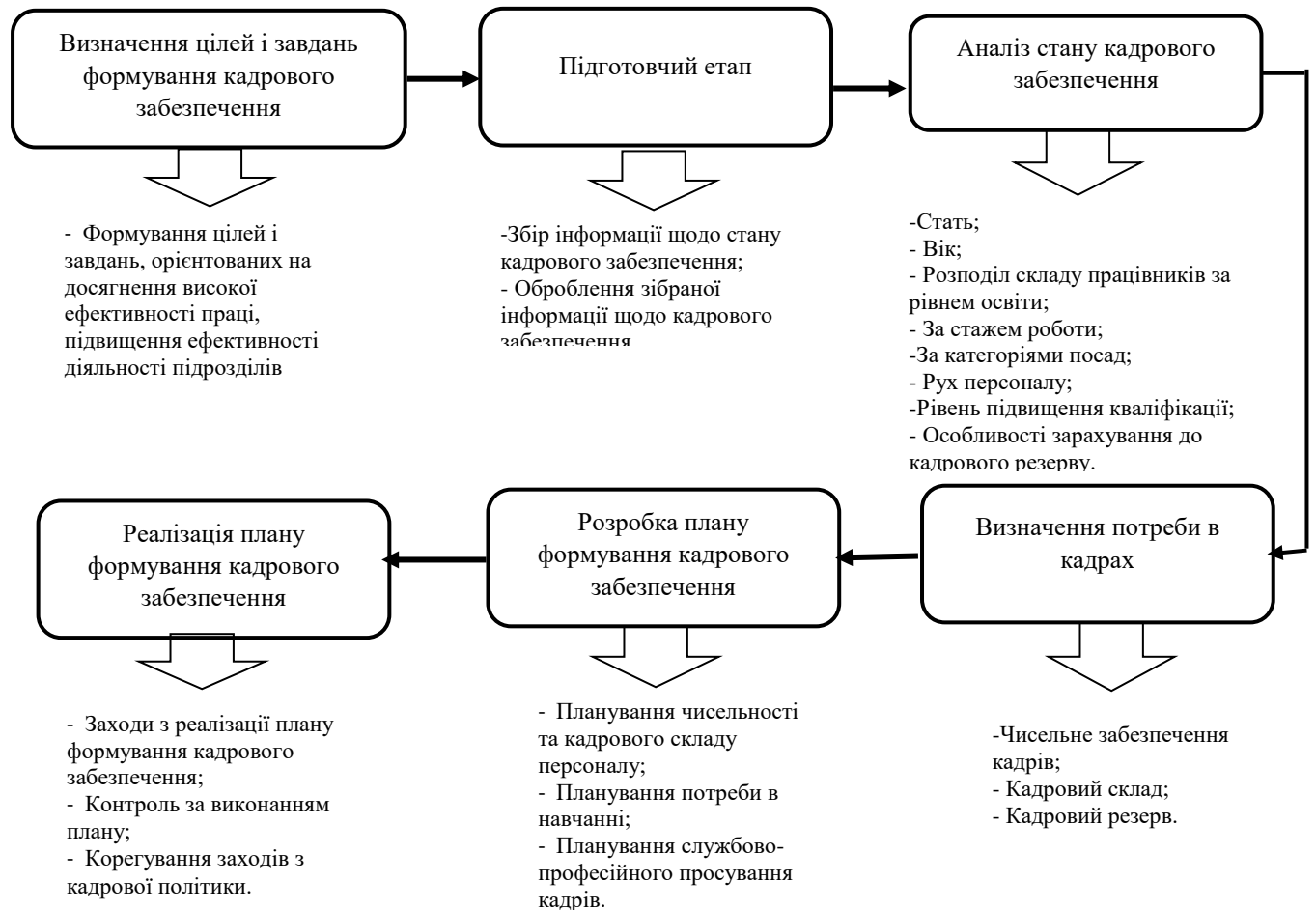


Рис. 2.1. Послідовність формування кадрового забезпечення публічної служби.

Примітка: сформовано автором на основі аналізу літературних джерел (Якименко, 2023; Hughes, 2018)

Основні цілі та завдання політики кадрового забезпечення мають бути спрямовані на зростання продуктивності організації, оперативне реагування на зміни, ефективне управління ними, створення комфортних умов праці та забезпечення кар'єрного зростання для співробітників. Планування структури взаємопов'язаних цілей та завдань, яке проводиться з метою формування кадрового забезпечення включає формування якісного і кількісного наповнення співробітників, здатного до ефективного виконання планових обсягів робіт, а також прийняття доцільних управлінських рішень. Початковим етапом

передбачається збір, оброблення і систематизація даних про поточний стан кадрового забезпечення, а для процесу кадрового планування необхідно провести відповідний аналіз кадрового потенціалу організації (Мураховський, 2018).

Аналіз стану кадрового забезпечення розпочнемо з ряду показників, зокрема перелік яких відображений на рис. 2.1. На основі даних з таблиці 2.1 проведемо аналіз змін чисельності державних службовців за чотири роки (2020–2023), враховуючи кількість посад за штатним розписом, вакантні посади та фактичну чисельність працівників у розрізі трьох категорій посад (А, Б і В) (рис. 2.2).

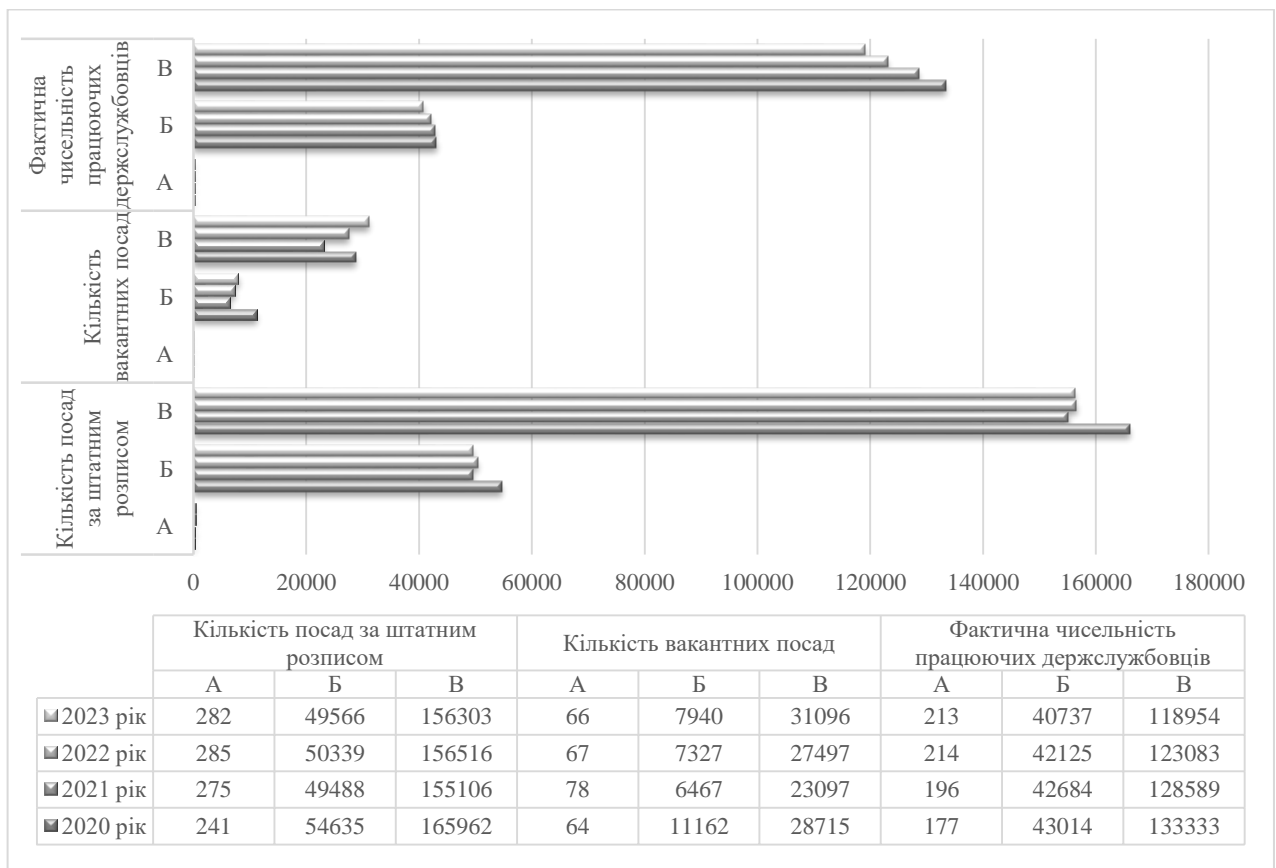


Рис. 2.2. Динаміка кількісного складу працівників публічних органів влади

Примітка: згруповано автором на основі проведеного аналізу (Статистичні дані про склад державних службовців 2020–2023 роки, 2023)

У категорії А відстежується поступове зростання кількості посад за штатним розписом, досягаючи найвищого показника у 2022 році (285). Щодо вакантних посад, то спостерігається відносна стабільність, з піком у 2021 році

(78). Така сталість може вказувати на труднощі у залученні нових фахівців для цієї групи або ж наявність специфічних вимог до кандидатів. Фактична чисельність працюючих держслужбовців стабільно зростає з 177 у 2020 році до 214 у 2022 році, з незначним скороченням до 213 у 2023 році.

У категорії Б чисельність за штатним розписом знижується у перемінному порядку. Це може свідчити про можливу оптимізацію штатів, або ж через бюджетні обмеження чи реорганізацію. Фактична чисельність працюючих поступово зменшується протягом усього досліджуваного періоду. Така негативна тенденція може бути спричинена реорганізацією, оптимізацією або відтоком кадрів.

У категорії В залишається досить стабільною, з незначними коливаннями до зменшення, такі коливання зумовлені тими ж факторами, що і коливання категорій А та Б. Візуалізація кількості дасть змогу ефективніше порівняти зміни показників за досліджуваними роками (рис. 2.3).

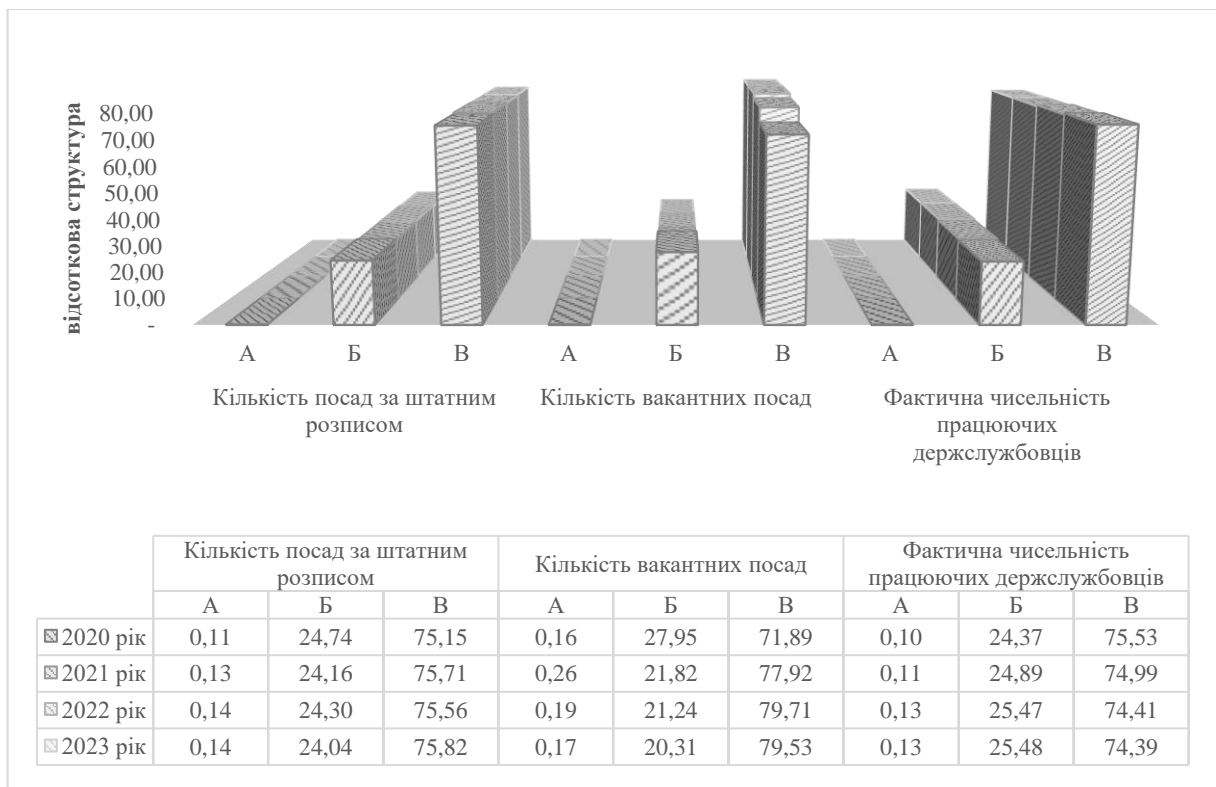


Рис. 2.3. Відсоткова структура кількісного складу працівників публічних органів за 2020-2023 рр.

Примітка: згруповано автором на основі проведеного аналізу (Статистичні дані про склад державних службовців 2020–2023 роки, 2023)

Аналіз змін показників державної служби України в період 2020-2023 років демонструє тенденції, що, ймовірно, обумовлені економічними, соціальними, адміністративними та політичними факторами.

Загальна тенденція свідчить про поступове скорочення чисельності державних службовців, особливо у категоріях Б і В. Це може бути пов'язане з економічними викликами, зі зростаючими вимогами до кандидатів, відтік кадрів внаслідок повномасштабного вторгнення, що призводить до збільшення кількості вакантних посад, особливо в категоріях Б і В у 2023 році.

Розподіл за гендерною приналежністю сприяє глибшому розумінню того, як фактори, пов'язані зі соціально-економічною ситуацією, культурними стереотипами та державною політикою, можуть впливати на прийняття колективом управлінських рішень та їх реакція на зміни. Це дозволяє органам публічної служби формувати політику, яка сприятиме збільшенню залучення кваліфікованих працівників обох статей та підвищенню загальної ефективності прийняття управлінських рішень (рис. 2.4).

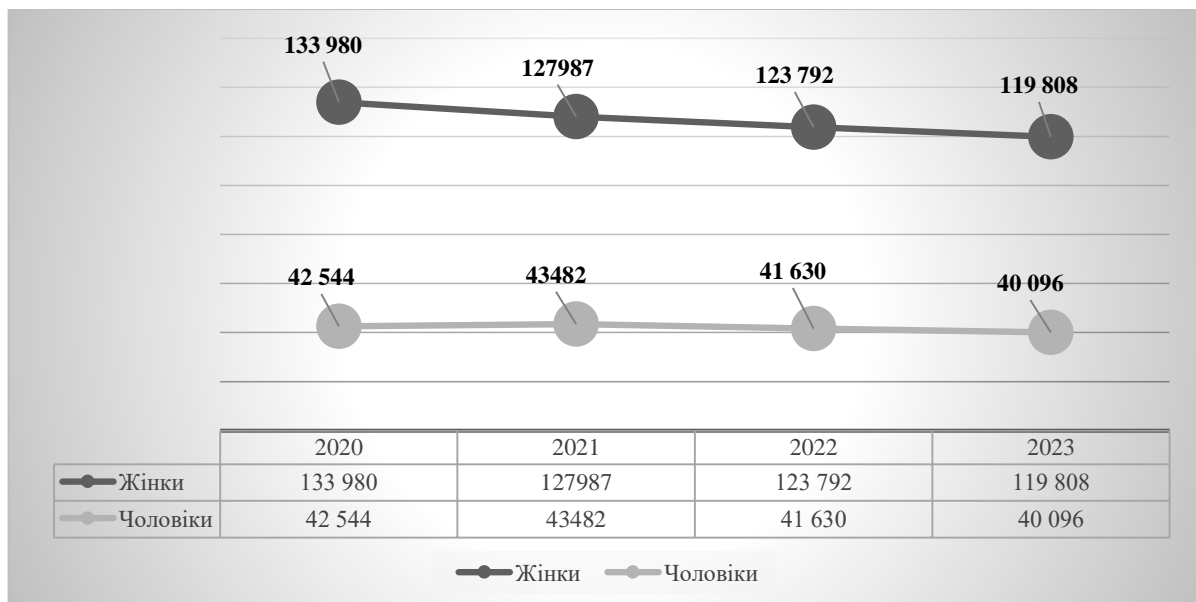


Рис. 2.4. Гендерний розподіл складу працівників публічної служби (осіб) за період 2020 – 2023 рр.

Примітка: згруповано автором на основі проведеного аналізу (Статистичні дані про склад державних службовців 2020–2023 роки, 2023)

Графік відображає гендерний розподіл публічних службовців в Україні за період з 2020 по 2023 роки. Помітно, що чисельність жінок, які працюють у публічній службі, поступово зменшується з 133 980 у 2020 році до 119 808 у 2023 році. Кількість чоловіків також знизилась, проте значно меншими темпами: з 42 544 у 2020 році до 40 096 у 2023 році.

Обчислення та відображення таких показників є важливим для ефективного управління змінами в системі публічного адміністрування. Гендерний аналіз дозволяє визначити структуру кадрового забезпечення за статтю, що є основою для розроблення політик, спрямованих на забезпечення рівності та інклюзивності, а також для аналізу умов, на яких працюють чоловіки та жінки в державній службі, для визначення, чи однакові можливості кар'єрного зростання й розвитку для обох статей. Це може сприяти створенню сприятливіших умов праці та утриманню кваліфікованих кадрів (Сивак, Матюшенко, 2021).

Загалом жінки становлять більшість серед державних службовців, що може свідчити про гендерний дисбаланс на користь жінок у цьому секторі. Проте варто проаналізувати розподіл посад на різних рівнях ієрархії, а саме скільки жінок і чоловіків займають керівні позиції в порівнянні з технічними або адміністративними ролями. Часто жінки переважають на нижчих рівнях, тоді як чоловіки займають більше керівних посад.

Відображення гендерного складу за категоріями може відобразити, наскільки збалансовані рішення в управлінні. Оскільки різноманіття в командах, у тому числі гендерне, позитивно впливає на ефективність прийняття рішень і гнучкість у реагуванні на зміни (табл. 2.1).

Табл. 2.1 розподілу державних службовців за статтю, віковими групами та категоріями відображає важливі демографічні аспекти, які мають безпосередній вплив на кадрові потреби та управлінські рішення. Основні категорії (А, Б, В) містять дані щодо гендеру у трьох вікових групах: до 35 років, 36-60 років та більше 61 року.

У категорії А вікова структура є значно молодшою порівняно з іншими категоріями. Також відстежується значний дисбаланс за гендерним показником, переважна більшість співробітників категорії А – чоловіки.

Розподіл публічних службовців за статтю, категоріями та віковими групами

Стать	Категорія	Вік	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Чоловіки	А	<35	18	19	18	16
		36–60	92	115	116	118
		>61	9	7	8	12
	Б	<35	2370	2260	2189	1934
		36–60	10378	11128	10953	10811
		>61	748	876	895	971
	В	<35	10790	9785	8643	7757
		36–60	16979	17640	16954	16658
		>61	1160	1652	1799	1819
Жінки	А	<35	6	9	8	9
		36–60	52	45	47	56
		>61	0	1	2	2
	Б	<35	3445	3375	2789	2522
		36–60	25428	24049	23857	22893
		>61	645	995	1238	1606
	В	<35	31272	27676	24897	21411
		36–60	72036	69622	67445	67658
		>61	1096	2215	3564	3651

Примітка: згруповано автором на основі проведеного аналізу (Статистичні дані про склад державних службовців 2020–2023 роки, 2023)

Чисельність жінок значно переважає у кількості працівників у категоріях Б та В в усіх вікових групах. Це може свідчити про схильність жінок до стабільнішої зайнятості в державній службі.

І серед чоловіків, і серед жінок спостерігається зростання числа службовців у віковій категорії більше 61 року, що може вказувати на тенденцію до пізнішого виходу на пенсію, ймовірно через фінансові причини або потребу в досвідчених кадрах. Кількість службовців віком до 35 років поступово зменшується, що може свідчити про складнощі в залученні молодих фахівців у держсектор через низьку привабливість зарплат чи умов праці. Гендерний аналіз також може допомогти створити рівні умови для жінок і чоловіків та усунути бар'єри, що перешкоджають зайнятості в певних категоріях (рис.2.5).



Рис. 2.5. Частка вікових груп у складі працівників публічної служби(осіб)*за 2023 рік.

Примітка: згруповано автором на основі проведеного аналізу (Статистичні дані про склад державних службовців 2020–2023 роки, 2023)

Аналіз гендерного і вікового розподілу працівників та зображення показників в динаміці допомагає глибше розуміти кадрові потреби і дозволяє сформулювати стратегії для підтримання балансу між досвідом і новими кадрами (рис.2.6).

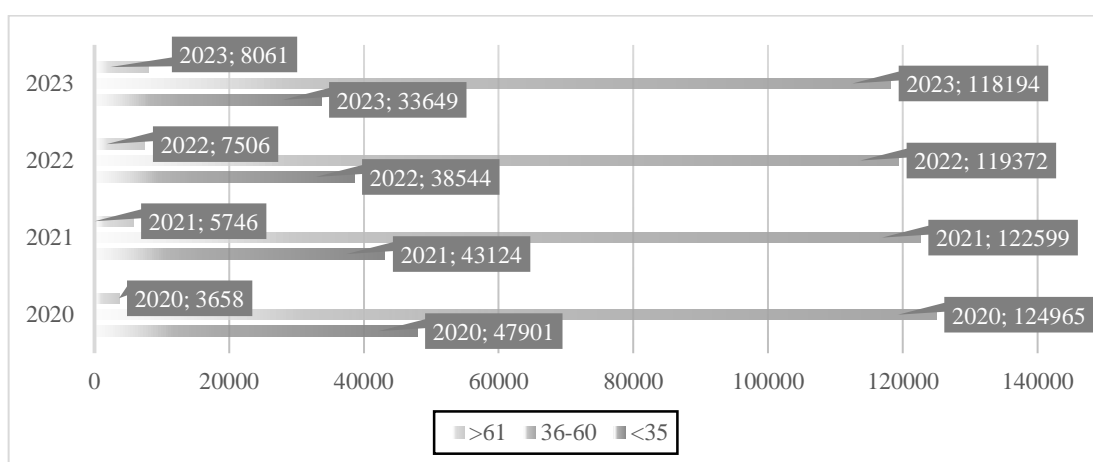


Рис. 2.6. Динаміка кількісного складу публічних службовців у віковому розрізі за 2020–2023 рр.

Примітка: згруповано автором на основі проведеного аналізу (Статистичні дані про склад державних службовців 2020–2023 роки, 2023)

Основна частка зайнятих – це особи віком 36–60 років, які є ключовими працівниками з точки зору досвіду. Саме ця вікова група стабільна і становить найбільший відсоток працівників щороку. Спостерігається збільшення кількості державних службовців віком понад 61 рік. Це може бути зумовлено затримкою

виходу на пенсію або дефіцитом кадрів, що спричиняє потребу у продовженні роботи старших працівників. Загалом тенденція свідчить про поступове скорочення чисельності державних службовців, однією з причин такого спаду безумовно є війна в Україні та захоплення українських земель, міграція наших співвітчизників (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Зміни кількості публічних службовців внаслідок введення
правового режиму воєнного стану в Україні

Показники	2022 рік	2023 рік	Тенденції зміни
Кількість публічних службовців, які виїхали за кордон з початком війни	5 281	1 384	-3 897
Кількість публічних службовців, які перебувають на території України, що захоплена агресором, або в межах районів бойових дій або блокованих районів	5 393	4 089	-1 304
Кількість публічних службовців, які проходять службу в ЗСУ	3 144	4 138	994

Примітка: згруповано автором на основі проведеного аналізу (Статистичні дані про склад державних службовців 2020–2023 роки, 2023)

У 2022 році за кордон виїхало 5 281 службовців, тоді як у 2023 їх кількість зменшилась до 1 384 осіб, що становить абсолютне зменшення на 3 897 осіб. Це свідчить про повернення частини кадрів або ж про зниження відтоку кадрів за межі країни. Кількість державних службовців, які перебувають в зонах бойових дій в 2023 році скоротилась на 1 304 осіб. Такі зміни пов'язують з переміщенням працівників у безпечніші регіони. Кількість службовців, які вступили до лав ЗСУ, в порівнянні з 2022 роком зросла до 4 138 у 2023 – на 994 особи. Це свідчить про збільшення залученості державних службовців до оборони країни (Публічна служба в умовах війни, 2023).

Дослідження таких даних дають змогу керівництву країни ухвалювати обґрунтовані рішення щодо підтримки стабільності та стійкості державного апарату в умовах війни, а також проводити необхідні кадрові зміни для забезпечення ефективного функціонування публічного адміністрування.

Отже, для підвищення ефективності управління змінами в публічному адмініструванні вікова, гендерна та структура категорій державної служби є важливим індикатором, оскільки дає змогу передбачити відтік працівників через пенсійний вік, що дозволяє розробляти довгострокові кадрові стратегії, орієнтовані на залучення, навчання та збереження молоді в кадровій структурі.

Зниження частки молодих працівників дає розуміння свідчити про необхідність модернізації умов праці, щоб зробити публічну службу більш привабливою для нових поколінь, включно із підвищенням гнучкості роботи та конкурентоспроможністю заробітної плати (рис. 2.7).

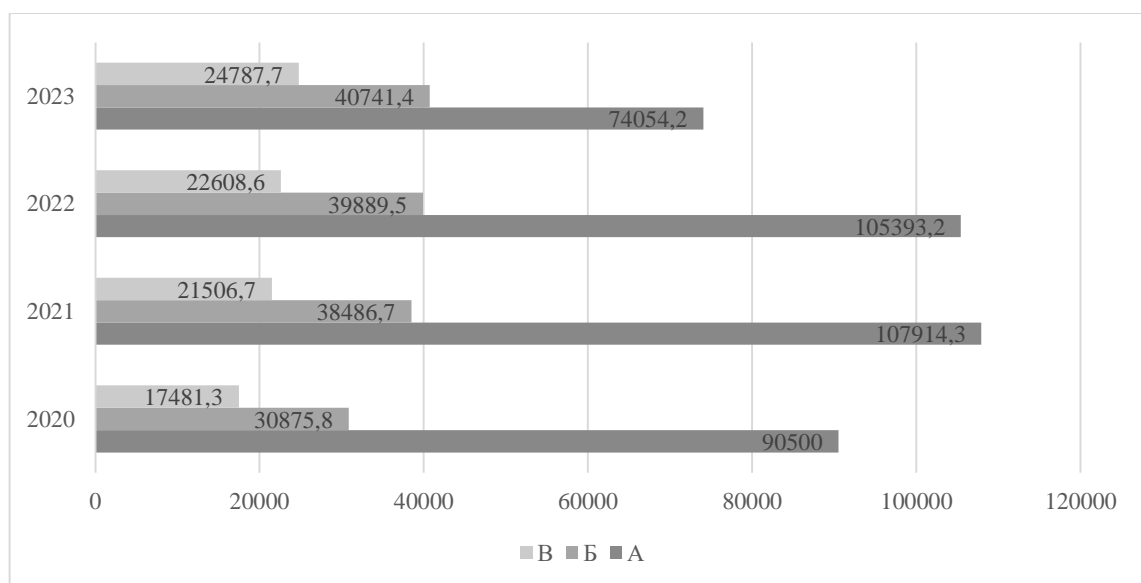


Рис. 2.7. Динаміка середньої заробітної плати публічних службовців за категоріями за 2020-2023 рр.

Примітка: згруповано автором на основі проведеного аналізу (Публічна служба в умовах війни, 2023)

Загалом аналіз заробітної плати за категоріями є важливим інструментом для ефективного управління змінами в державному секторі, оскільки дозволяє враховувати як внутрішні потреби, так і зовнішні економічні фактори для забезпечення стабільності та ефективності державної служби (Реформа публічного адміністрування, 2023).

Порівняно з приватним сектором в Україні заробітна плата державних службовців є менш конкурентоспроможною, особливо для молодих фахівців у сфері інформаційних технологій, фінансів чи маркетингу. Для молодих

спеціалістів у цих галузях приватний сектор часто пропонує значно вищі стартові зарплати та більше можливостей для швидкого кар'єрного зростання.

Категорія В (спеціалісти з адміністративними функціями) отримує в середньому близько 25 тисяч грн у 2023 році. Для аналогічних посад у приватних компаніях заробітна плата може сягати 30-40 тисяч грн і більше, особливо у великих містах.

Категорія Б (керівники підрозділів) рівень заробітної плати сягає 40 тисяч гривень, що, однак, нижчий, ніж у приватному секторі для керівних посад середньої ланки, де платня може коливатися від 50 до 70 тисяч грн або більше залежно від компанії та регіону.

Категорія А (вища керівна ланка) у 2023 році співробітник цієї ланки отримує в середньому 74 тисячі грн. Для аналогічних позицій у бізнес-секторі (СЕО, директорів департаментів) зарплати можуть перевищувати 100 тисяч грн.

Окрім того, потрібно розуміти, що дані рис. 2.5 відображають середні значення, тобто перспектива роботи в державній службі для молоді є не надто привабливою.

Віковий розподіл кадрового забезпечення державної служби дає розуміння можливості залучення старших працівників в ролі менторів для молодшого покоління, передаючи свій досвід та знання, що особливо важливо у період трансформації державної служби.

Окрім того, віковий розподіл визначає потребу в різних програмах підвищення кваліфікації. Молоді працівники потребують базових навичок, тоді як середній і старший персонал може потребувати оновлення навичок у сфері сучасних технологій та законодавчих змін (Кількість молодих спеціалістів на державній службі продовжує скорочуватися, 2023).

Стратегією реформування державного управління України на 2022–2025 роки, затвердженою розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р, передбачені завдання у напрямку «Професійна публічна служба та управління персоналом», зокрема комплекс заходів, спрямованих на забезпечення умов для професійного розвитку співробітників, що виконують функції державної та місцевої влади. Одним з ключових аспектів цього напрямку

є покращення якості освітніх послуг для підвищення кваліфікації державних службовців.

У досліджуваному періоді (2020-2023 рр.) серед пріоритетів Національного агентства України з питань державної служби було створення якісних програм підвищення кваліфікації, які відповідали б потребам державних установ і органів місцевого самоврядування. Особливу увагу було приділено підвищенню кваліфікації держслужбовців, керівників місцевих державних адміністрацій, їхніх заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. Це зумовлено необхідністю врахування особливостей навчання цих цільових груп і орієнтацією освітнього процесу на актуальні вимоги та стратегічні цілі країни (Статистичні дані про склад державних службовців 2020–2023 роки, 2023).

Згідно з даними надавачів освітніх послуг, у досліджуваному періоді було реалізовано 1 458 програм підвищення кваліфікації для публічних службовців. Серед програм, схвалених і впроваджених НАДС у 2020-2023 роках, 81,8% становили загальні короткострокові програми, 16,1% – загальні професійні сертифікатні програми, а частка спеціальних короткострокових і спеціальних професійних сертифікатних програм становила відповідно 1,5% і 0,6% (рис. 2.8).

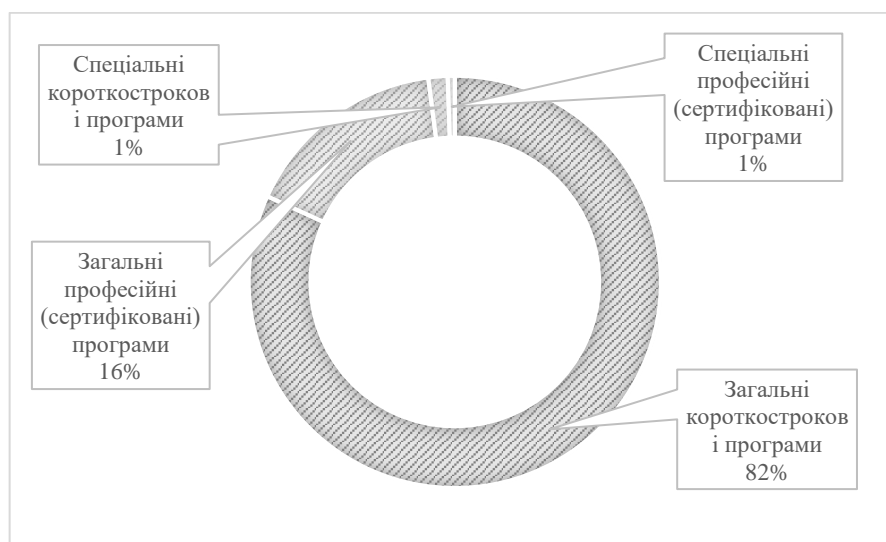


Рис. 2.8. Розподіл за видами програм підвищення кваліфікації, за якими здійснювалось навчання у 2020–2023 рр.

Примітка: згруповано автором на основі проведеного аналізу (Професійне навчання, 2023)

Такий розподіл відображає переважання загальних короткострокових навчальних курсів, що свідчить про орієнтацію системи підвищення кваліфікації на швидку адаптацію до загальних професійних вимог, водночас залишається обмежена пропозиція спеціальних програм, які здатні враховувати специфіку окремих посад і професійних компетенцій.

У процесі дослідження також було узагальнено дані щодо пріоритетів учасників у виборі програм професійного навчання для підвищення кваліфікації. Це дало змогу з 1 458 програм підвищення кваліфікації, які надавались суб'єктами освітніх послуг у 2020-2023 роках, виділити п'ять найбільш популярних програм, що мали найбільший попит серед учасників професійного навчання (Розвиток лідерства та управління персоналом у публічній службі, 2020): «Практичний курс української мови»; «Документи як форма писемного публічного мовлення»; «Антикорупційна державна політика. Запобігання та протидія корупції»; «Європейська інтеграція України в сучасних геополітичних умовах»; «Практикум української мови».

Варто також звернути увагу що з-поміж усіх учасників, які успішно завершили навчання за програмами підвищення кваліфікації в зазначений період, найбільш актуальними були сім напрямів підвищення кваліфікації (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Найбільш затребувані напрями підвищення кваліфікації публічних службовців у 2020–2023 рр.

Напрямок (тема) підвищення кваліфікації	Кількість учасників професійного навчання, які підвищили кваліфікацію за відповідним напрямом (осіб)
удосконалення рівня володіння державною мовою	70623
комунікація та взаємодія	53852
запобігання корупції та забезпечення доброчесності	53359
державна політика цифрового розвитку	16484
управління змінами	18493
лідерство	13516
європейська інтеграція, євроатлантична інтеграція	14468
Усього	240795

Примітка: згруповано автором на основі проведеного аналізу джерел (Інформація щодо проведення моніторингу якості підвищення кваліфікації, 2023)

Загалом у період 2020-2023 років суб'єктами, що надають освітні послуги, було розроблено та впроваджено найбільшу кількість програм підвищення кваліфікації, спрямованих на покращення володіння державною мовою, ефективну комунікацію та взаємодію, а також на запобігання корупції і забезпечення доброчесності.

Вже у 2024 році НАДС визначено середньострокові прогностичні показники загальних потреб у професійному навчанні державних службовців на 2025-2027 роки (табл. 2.4).

Забезпечення якості освітніх послуг є ключовим принципом побудови сучасного простору професійного навчання. Огляд тенденцій дозволив виявити зміни щодо попиту серед учасників професійного навчання на певні типи, напрями програм підвищення кваліфікації.

Таблиця 2.4

Потреби публічних службовців у підвищенні кваліфікації за загальними професійними програмами на 2025–2027 роки

Напрямок підвищення кваліфікації	Потреби у підвищенні кваліфікації, осіб			
	2025р.	2026р.	2027р.	Разом
Антикорупційна тематика (доброчесність, запобігання корупції, стандарти доброчесної та етичної поведінки)	3083	3171	3383	9637
Забезпечення післявоєнного відновлення та розвитку України	2020	2039	2069	96 128
Інформаційна безпека (модулі щодо гібридних загроз, боротьби з дезінформацією та маніпулятивним контентом)	1027			1027
Підвищення кваліфікації державних службовців, які відповідають за здійснення публічних закупівель	649	584	581	1774
Підвищення кваліфікації представників служб управління персоналом органів місцевого самоврядування щодо реалізації Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування»	390	268	268	926
Підвищення рівня володіння іноземними мовами	3652	2680	2786	9118
Усього	10821	8742	9047	28610

Примітка: згруповано автором на основі проведеного аналізу джерел (Інформація щодо проведення моніторингу якості підвищення кваліфікації, 2023)

Важливим етапом є проведення кількісного аналізу працівників державної служби, які проходили навчання, що дозволяє оцінити ефективність програм

розвитку компетенцій, що особливо важливо для впровадження інноваційних підходів у публічному адмініструванні. Удосконалення та актуалізація знань і навичок державних службовців позитивно впливає на здатність держави загалом реалізовувати нові політики й підходи до управління та забезпечує здатність гнучкого реагування на зміни (табл. 2.5).

Вибір періоду – з 2013 до 2023 року – є виправданий тим, що формуватиме розуміння динаміки та стану державної служби в Україні через історичні та політичні події. З 2014 року Україна зіткнулася зі значними викликами через початок військових дій на сході країни та анексію Криму, окрім того вплив пандемії. Ці події призвели до зростання потреби в адаптації державного апарату, зміцненні адміністративної здатності та ефективності публічного адміністрування.

Таблиця 2.5

Підвищення кваліфікації публічних службовців 2013–2023 рр.

Показник	Роки										
	2013р	2014р	2015р	2016р	2017р	2018р	2019р	2020р	2021р	2022р	2023р
Підвищили кваліфікацію	66769	44 697	47222	39856	37707	36057	46477	83011	79202	65892	74417
Фактична кількість працюючих державних службовців	433269	380257	351835	227432	242028	209785	193008	176524	171469	165422	159904
у % до загальної кількості державних службовців	15,4	11,8	13,4	17,5	15,6	17,2	24,1	47,0	46,2	39,8	46,5

Примітка: згруповано автором на основі проведеного аналізу (Статистичні дані про склад державних службовців, 2023; Розвиток лідерства та управління персоналом у публічній службі, 2020)

Війна в Україні вимагає від державної служби швидкого реагування на зміну безпекової ситуації, що включало переорієнтацію роботи багатьох відомств, підготовку кадрів до нових викликів, впровадження програм психологічної підтримки, а також активні процеси реорганізації в багатьох структурах (Чепеняк, 2021).

Таким чином, включення саме цих років до аналізу дозволяє не лише відобразити загальний стан державної служби, а й глибше усвідомити, як військові дії та інші потрясіння вплинули на кадрову політику, управління змінами та необхідність постійного підвищення кваліфікації.

Ця таблиця демонструє динаміку кількості публічних службовців, які підвищували свою кваліфікацію (2013 – 2023 рр.), а також їхню відносну частку від загальної чисельності працівників. За досліджуваний період відстежується значне зростання відсотка службовців, що підвищували кваліфікацію, особливо ці зміни позначаються стрімкістю зростання з 2019 року, коли цей показник досягнув 47% у 2020 році. Ймовірно, такі зміни зумовлені посиленням вимог до якості державної служби та потребою в адаптації кадрів до нових управлінських і технологічних змін.

Постійне підвищення кваліфікації допомагає працівникам адаптуватися до змінних умов роботи, зокрема нових законодавчих вимог, цифровізації та нових управлінських практик. Це сприяє стабільності та зменшенню ризиків відставання держслужбовців у знаннях і навичках.

Зростання частки працівників, які проходять навчання, дає можливість розподіляти ресурси на ефективніші навчальні програми та орієнтуватися на сучасні компетенції, необхідні для публічної служби. Високий відсоток працівників, які підвищили кваліфікацію, свідчить про здатність державної служби до швидкого реагування на нові вимоги та підвищує довіру громадян до її роботи (Костенко, 2021).

Отже, відображення цього показника є ключовим для забезпечення ефективного управління людськими ресурсами в державній службі, що підвищує загальну продуктивність та ефективність управління в публічному секторі.

Розроблення програм стажування та підвищення кваліфікації для молодих працівників допоможе залучити нові кадри. Можуть сприяти залученню працівників старшого віку, а також жінок з сімейними обов'язками. Необхідно створити гендерно-інклюзивні програми та впроваджувати заходи для усунення дисбалансу в категоріях з переважною кількістю одного з гендерів. Використання цих даних та рекомендацій дозволить ефективніше планувати

кадрову політику та реагувати на виклики, які постають перед державною службою, тим самим підвищуючи її адаптивність та ефективність.

Для покращення кадрового забезпечення публічної служби важливо враховувати фактори економічної стабільності, підвищувати кваліфікацію працівників. Застосування сучасних технологій управління персоналом, таких як HR-аналітика, допоможе краще розуміти потреби у кадрах, а також планувати та здійснювати ефективне управління кадровими ресурсами (Литвин, 2022).

Виклики сьогодення вимагають формування високопрофесійного інституту публічної служби в Україні, забезпечення умов його ефективного функціонування завдяки кваліфікованому персоналу, здатному на високому рівні проводити політику держави, вчасно реагувати на трансформаційні виклики. Саме тому дедалі більшої актуальності набуває дослідження проблематики оцінки рівня володіння працівниками органів публічної влади необхідними знаннями, вміннями і навичками для ефективного функціонування органів влади та якісного надання публічних послуг.

2.2. Деталізація рівнів впливу на управління змінами в публічному адмініструванні

Висока ефективність управлінських рішень в публічному адмініструванні неможлива без стабільного і тривалого розвитку, головну роль в якому відіграє процес управління змінами. У всьому світі відчувається тиск на публічні організації з боку громадян, які бажають більш ефективних та зручних механізмів роботи. Виникає ситуація, що попри те, що державні установи надають специфічні послуги, все ж змушені бути гнучкими до потреб споживача. Вони також частково перебувають в площині конкуренції з приватним сектором. Особливо відчутна така тенденція у країнах, що розвиваються, а питання управління змінами поширюється там у всіх сферах державного сектору.

На сьогодні органи публічної влади більшою мірою комплектуються людьми, які надають перевагу стабільному середовищу та добре структурованим методам та процесам роботи. Така тенденція є причиною для керівників цих

структур очікувати значний опір під час їх намагань впроваджувати зміни в публічних послугах чи процесах, незважаючи на цілі цих змін (Лебідь, 2020).

Потрібно розуміти неминучість опору змінам, і щоб уникнути або знівелювати їх негативний вплив, важливо визначити основні рівні, форми та фактори впливу, оскільки відкрита опозиція до керівника публічного органу є досить рідкісним явищем. Постійно змінне середовище, велика кількість факторів впливу на публічну організацію та війна в Україні вимагають невідкладно регулювати ситуаційні зміни. Адаптація до новостворених умов функціонування повинна бути як швидкою, так і ефективною, що дасть змогу стабілізувати та підвищити якість діяльності публічних органів. За таких умов актуалізується питання визначення рівнів змін та факторів впливу в публічних організаціях, оскільки визначення та розуміння цих рівнів є ключовим для успішного впровадження змін у публічних організаціях. Реформи публічного сектору стають все більш поширеними. На ці реформи частково впливають норми приватного сектору та цінності нового державного менеджменту, як щодо стратегії, так і щодо реалізації. Публічне адміністрування схильне до явища ентропії, що послаблює його ефективність. Щоб зберегти ефективність, а ще краще – розвивати її, адміністрація повинна постійно, нехай з більшою чи меншою інтенсивністю (Бугаєнко, 2018).

Реформи державного сектору стають все більш поширеними. На ці реформи мають вплив також і норми та тенденції приватного сектору, а також цінності нового державного менеджменту, як щодо стратегії, так і щодо реалізації. Отже, внесення змін в організацію та функціонування адміністрації є або, принаймні, має бути її постійною та надзвичайно важливою функцією, яка визначає ефективне виконання покладених на неї завдань. Тому управління змінами має бути організоване таким чином, щоб його можна було ефективно впроваджувати.

Загальними викликами для публічного сектору, власне, є залучення працівників, навчання, збільшення робочого навантаження, плинність кадрів, наймання та розвиток ринку. Унікальними (і значними) викликами для громадських інституцій є перегрупування місії та адміністративні зміни. Впровадження змін в органах влади супроводжується загостренням проблеми –

утримання співробітників. Така ситуація створює необхідність у постійних дослідженнях та використанні інструментів аналітики та статистики, які допоможуть зробити точніші рішення і покращити узгодження потрібних змін.

Зміни можна розглядати як динамічний баланс сил, з одного боку, які підштовхують зміни, а з іншого – викликають опір змінам. Об'єкти для змін або створення тиску для змін – це технологічні зміни, вибух знань, застарілість процесів, покращення умов праці та стабілізація процесів в непередбачуваних умовах. Крім того, елементами, які перешкоджають змінам або створюють опір змінам, є застарілі погляди, незацікавленість, страх перед новим, страх невдачі, низький рівень професіоналізму або зміна структури зайнятості (Якимець, 2024).

Причини змін в організаціях можуть бути зовнішніми та/або внутрішніми. У публічному адмініструванні вони можуть стосуватися всієї системи державного управління країни, вибраного сегмента її структури, деяких її функцій чи сфер діяльності, конкретного адміністративного офісу або лише одного з її організаційних підрозділів.

Власне, тому важливим етапом розробки методологічних засад впровадження змін у державних установах є аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування, з метою визначення тих факторів, які мають найбільший вплив на продуктивність діяльності державних службовців, та сприйняття ними запланованих змін (Самонова, 2013).

Зовнішнє середовище значною мірою визначає поведінку будь-якої організації, а також і органу публічної влади. Зовнішнє середовище не вирізняється стабільністю, а отже, вимагає від суб'єктів управління врахування ймовірних змін. Для процесу управління зовнішнє середовище виконує дві важливі функції: дає змогу чітко сформулювати склад факторів, які впливають і можуть впливати на об'єкт управління та відповідно на прийняття управлінських рішень; створює інформаційну підтримку для формування стратегічного управління. Процес дослідження впливу зовнішнього середовища на прийняття управлінських рішень, на жаль, не так ґрунтовно досліджується у публічному секторі, як у приватному. До зовнішнього середовища, зазвичай, відносяться об'єктивні явища, незалежні безпосередньо від системи управління, які

зумовлюють або можуть зумовити ефективність управління. До цієї категорії входять:

- глобалізація та об'єднання комунікаційних систем. Такий процес сприяє економічній, політичній та культурній інтеграції різних частин світу, розширюючи можливості для міжнародної співпраці. Ці явища створюють нові загрози, з якими потрібно зіткнутися, а також нові можливості, що можна і потрібно використовувати;

- науково-технічний прогрес і обумовлені ним можливості оптимізувати функціонування адміністрації, що відкриває нові можливості для розвитку, а також сприяє гнучкості організаційної структури та вдосконаленню методів управління;

- фізичні явища постійного або раптового характеру події, які впливають на природне середовище, що відповідно призводить до суттєвих економічних, екологічних та соціальних наслідків, така ситуація потребує системного підходу до управління ризиками в країні;

- зовнішні загрози, що безпосередньо впливають на безпеку та громадський порядок, економічна, політична чи соціальна криза – все це вимагає комплексної реакції з боку держави для запобігання їх негативним наслідкам;

- кризові ситуації, викликані зовнішніми факторами в адміністративному середовищі, що спричиняють постійні соціальні, економічні та екологічні наслідки та створюють нові завдання, нові пріоритети та нові умови діяльності адміністрації (Карковська, Прокопишин-Рашкевич та ін. 2018).

Причини змін, що належать до цієї категорії, характерні не лише для публічних організацій, а мають вплив також і на приватний сектор, що викликає необхідність змін в цілому та можливість обміну досвідом та співробітництво з метою ліквідації негативного впливу або ж мінімізації впливу таких факторів.

До внутрішніх факторів, що стосуються системи управління, на яку державні адміністрації мають, або опосередкований, або безпосередній вплив, відносять:

- зміни в політичній системі та викликані ними модельні зміни в системі управління щодо функцій, завдань, організації та правил функціонування її окремих сегментів, зокрема в сфері публічного управління;

- зміни державної політики, тобто цілей, пріоритетів і форм заходів, які має здійснювати адміністрація з метою модифікації розподілу та обсягу операційних ресурсів для різних структур державного апарату;

- криза державних фінансів і викликана цим необхідність скорочення адміністративних витрат;

- соціальні та культурні зміни, що створюють нові завдання, загрози або нові можливості для ефективної роботи адміністрації через їх вплив на людські ресурси (демографічні зміни, конкуренція на ринку працевлаштування, безробіття, еміграція та імміграція) (Якимець, Карковська, 2018 Фінансова).

Фактори впливу на управління змінами в публічному адмініструванні, розмежовують по-різному, та важливим є поділ факторів з позиції публічних службовців, оскільки вони є критично важливими для успішної реалізації управлінських рішень. Від їхнього професіоналізму, відповідальності, здатності оперативно реагувати на виклики, сприйняття чогось нового їх психологічного стану та відчуття захищеності залежить ефективність публічного адміністрування і досягнення стратегічних цілей держави.

На основі досліджених джерел виведено поділ на три співзалежні категорії: особистісні фактори, професійні фактори та зовнішні фактори (рис. 2.9).

Такий поділ та розташування поєднується з концепцією піраміди потреб Абрагама Маслоу. Саме особистість є ключовим елементом та пусковим механізмом ефективності процесів в публічному адмініструванні. Задоволення особистісних потреб державного службовця зумовлює його прагнення збагачувати професійні навички та постійно вдосконалюватися, а саме свідома та відповідальна людина є державотворчим елементом, якщо розглядати таке питання з філософської точки зору. Певною мірою вона і є частково творцем зовнішнього середовища. Звичайно, використовуючи таку концепцію ми не можемо повністю знівелювати вплив зовнішнього середовища, проте

адаптивність, обізнаність та стресостійкість працівників забезпечить превентивний захист від негативного впливу цих факторів.

Ефективність публічного адміністрування

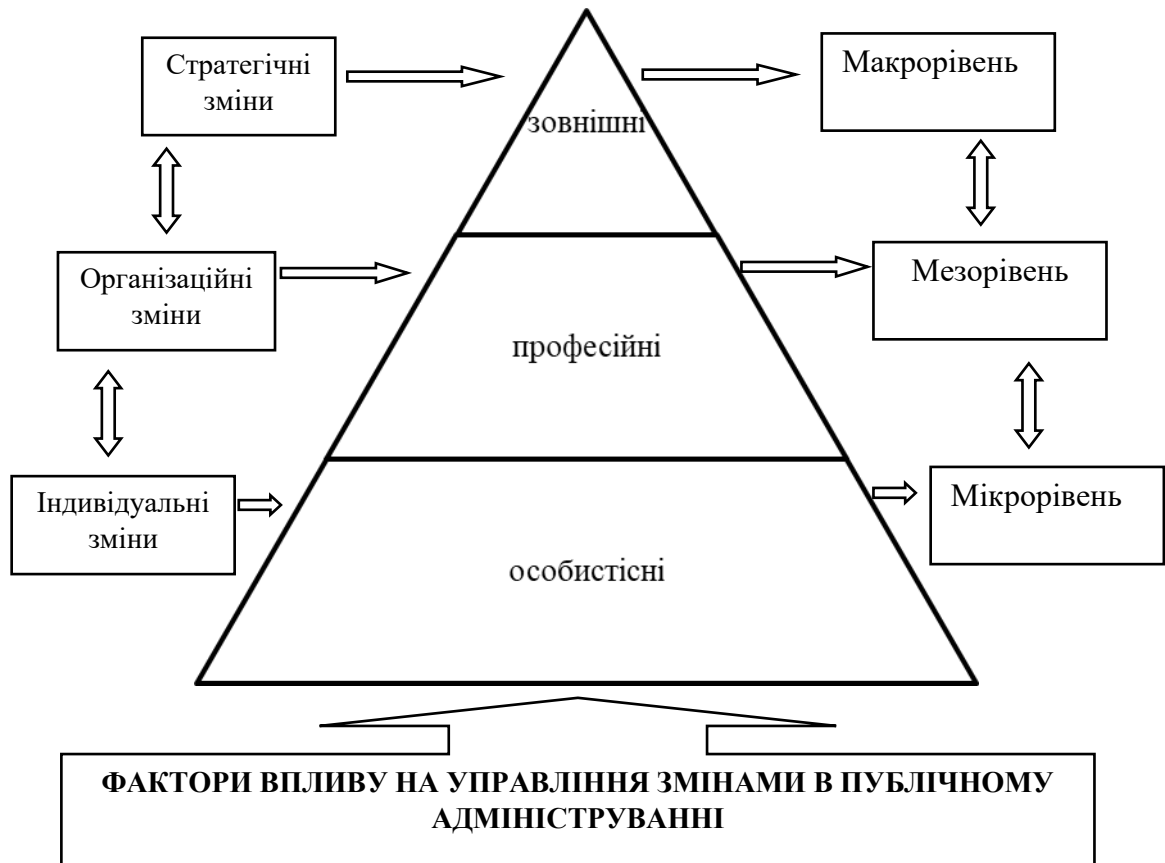


Рис. 2.9. Рівні впливу факторів на управління змінами в публічному адмініструванні.

Примітка: сформовано автором на основі аналізу літературних джерел (Даниленко, 2019; Сизонова, Поліщук, Темченко, 2022; Dewi, Azam, 2019)

Теорія потреб Абрахама Маслоу визначає п'ять рівнів потреб людини: фізіологічні потреби, потреби в безпеці, соціальні потреби, потреби в повазі та потреби в самореалізації. В контексті публічного адміністрування можна використовувати цю теорію для розробки ефективних стратегій мотивації, які впливатимуть на управління змінами (табл. 2.6).

Впровадження змін в публічному адмініструванні потребує всебічного підходу до мотивації працівників, що враховує їх потреби на всіх рівнях піраміди Маслоу.

Обґрунтування впливу мотивації (Теорія потреб Абрахама Маслоу) на ефективність управління змінами в публічному адмініструванні

Публічні службовці	Рівні змін	Вплив мотивації		Рівні змін	Органи публічної влади
Особистісні зміни публічного службовця	Фізіологічні потреби	На базовому рівні, працівники повинні бути забезпечені адекватними умовами праці, включаючи конкурентну заробітну плату та комфортні умови роботи. Забезпечення цих основних потреб зменшує стрес і дозволяє працівникам зосередитися на виконанні своїх обов'язків.	Залученість і відповідальність: Мотивовані працівники активно беруть участь у проектній діяльності, відчуваючи відповідальність за успішну реалізацію проектів. Вони готові долучитися до додаткових завдань, забезпечуючи якісне виконання проектів вчасно.	Зміни на рівні проектів включають впровадження нових технологій, будівництво інфраструктурних об'єктів або реалізацію інших конкретних ініціатив.	Зміна проектів
	Потреби в безпеці	Працівники публічного сектора повинні відчувати стабільність і захист у своїй роботі. Це включає впевненість у зайнятості, наявність чітких посадових обов'язків, прозорі процеси прийняття рішень та механізми соціальної захисту. Забезпечення цих потреб знижує тривожність і сприяє продуктивності.	Інноваційність: Мотивовані працівники частіше пропонують інноваційні ідеї та ефективні рішення для проектів, що може призвести до більш успішної реалізації проектів.		
Професійні зміни публічного службовця	Соціальні потреби	Колективна робота та створення підтримуючого робочого середовища важливі для задоволення соціальних потреб. Регулярні командні заходи, сприяння співпраці між відділами та підтримка хороших стосунків на роботі створюють позитивний соціальний клімат, який підтримує мотивацію.	Підвищення якості програм: Мотивовані працівники прагнуть до покращення програм, активно шукають шляхи підвищення їх ефективності та якості. Вони готові впроваджувати нові методи та інструменти для досягнення кращих результатів.	Зміни на рівні програм включають адаптацію або розробку нових програм для покращення надання послуг, таких як соціальні програми, освітні ініціативи або програми охорони	Зміна програм
	Потреби в повазі	Для мотивації працівників важливо визнавати їхні досягнення та компетенції. Системи оцінки результатів праці, нагородження та визнання заслуг можуть значно підвищити самооцінку працівників та їх бажання активно брати участь у процесах змін.	Адаптивність: Мотивовані працівники готові до адаптації програм відповідно до змін в потребах суспільства, що забезпечує актуальність і ефективність програм у довгостроковій перспективі.		
Зміни самоактуалізації	Потреби в самореалізації	Забезпечення можливостей для професійного розвитку та кар'єрного зростання сприяє задоволенню потреби в самореалізації. Інвестиції в навчання, підтримка участі у конференціях та семінарах, а також можливості для реалізації інноваційних проектів стимулюють творчий підхід до роботи.	Лідерство і натхнення: Мотивовані провідники змін здатні надихати і мотивувати своїх колег на підтримку змін. Вони демонструють приклад і сприяють створенню позитивної атмосфери в колективі. Підтримка і наставництво: Мотивовані провідники змін забезпечують підтримку і наставництво для своїх колег, допомагаючи їм адаптуватися до нових умов і розвиватися професійно.	Лідери та ініціатори, які керують процесами змін у органах публічної влади. Вони можуть бути як формальними керівниками, так і	Провідники змін

Примітка: згруповано автором на основі проведеного аналізу (Жорницька, 2023)

Задоволення базових потреб створює стабільну основу для продуктивної праці, тоді як забезпечення можливостей для самореалізації сприяє активній участі в процесах змін. Таким чином, мотивація стає ключовим чинником, що визначає ефективність управління змінами в публічному адмініструванні.

Органи публічної влади постійно стикаються з необхідністю впроваджувати зміни для підвищення ефективності своєї діяльності, адаптації до нових викликів та забезпечення стійкого розвитку суспільства. Мотивація працівників є ключовим чинником, що визначає успіх цих змін.

Основні аспекти цього впливу з позиції органів публічної влади:

1. Підвищення продуктивності та ефективності. Мотивовані працівники більш продуктивні та ефективні у виконанні своїх обов'язків. Підхід: запровадити програми заохочення та винагороди для працівників, які активно беруть участь у процесах змін; забезпечити можливості для кар'єрного зростання та професійного розвитку.

2. Зниження опору змінам. Мотивація працівників допомагає знизити рівень опору до змін. Коли працівники розуміють, що зміни принесуть їм особисті вигоди, вони більш готові підтримувати ці зміни. Підхід: проводити інформаційні кампанії та тренінги, що пояснюють переваги змін; залучати працівників до процесу прийняття рішень щодо впровадження змін.

3. Підвищення рівня залученості та відповідальності. Мотивовані працівники більше залучені до робочого процесу та відчувають більшу відповідальність за результати своєї роботи. Підхід: створити відкриту та підтримуючу атмосферу в колективі; проводити регулярні зустрічі та обговорення, де працівники можуть висловити свої ідеї та пропозиції щодо змін.

4. Підвищення інноваційності та творчого підходу. Мотивовані працівники частіше пропонують інноваційні рішення та творчі підходи до виконання завдань. Це особливо важливо в контексті змін, коли нові ідеї можуть суттєво підвищити ефективність процесів. Підхід: стимулювати працівників до генерації нових ідей та їх впровадження; надати можливості для участі у семінарах, тренінгах та конференціях, де працівники можуть отримати нові знання та досвід.

5. Забезпечення стійкого розвитку. Задоволені та мотивовані працівники сприяють стійкому розвитку організації, що є важливим фактором для органів публічної влади. Підхід: розробити довгострокові стратегії мотивації, що включають як матеріальні, так і нематеріальні заохочення; забезпечити постійний моніторинг і оцінку рівня мотивації працівників та ефективності заходів, що вживаються.

Органи публічної влади повинні усвідомлювати важливість мотивації як ключового чинника успішного управління змінами. Задоволення базових потреб працівників, забезпечення можливостей для їхнього розвитку та визнання досягнень сприяють підвищенню продуктивності, зниженню опору, залученості, інноваційності та стійкому розвитку організації. Системний підхід до мотивації працівників дозволяє ефективно управляти змінами та досягати стратегічних цілей органів публічної влади.

Схематично відображено три основні рівні впливу: зовнішній (макрорівень), професійний (мезорівень) та особистісний (мікрорівень). Кожен з цих рівнів має свої унікальні фактори, які впливають на процеси адаптації та трансформації в системі публічного управління. Ця модель допомагає краще зрозуміти, як стратегічні, організаційні та індивідуальні зміни взаємодіють, формуючи єдину систему управління змінами в публічному секторі (Карковська, Хомин, 2019).

У державному управлінні найчастіше відбуваються зміни реформ відповідного масштабу. Реформи макрорівня проводяться в будь-якій сфері, охоплюючи її повністю, змінюючи цілісну систему суспільства, його інститути та стратегії внаслідок змін зовнішнього середовища. Реформи на мезорівні охоплюють системні компоненти однієї сфери і спрямовані лише на її організаційні структури, а в розрізі кадрового забезпечення – на професійний рівень публічних службовців. Нарешті, реформи мікрорівня мають точкову спрямованість в межах однієї сфери, впливаючи лише на інші сфери опосередковано і мінімально. З огляду на публічних службовців мікрорівень, виражений, як вплив на особистісні, або ж індивідуальні зміни (Moore, 2019).

Таблиця 2.7

Фактори впливу на управління змінами в публічному адмініструванні

Чинники, які негативно впливають на ефективність діяльності органів влади	Фактори впливу		З о в н і ш н і	Внутрішні	Фактори впливу	Чинники, які негативно впливають на ефективність діяльності органів влади	
використання старих механізмів управління; невміння максимально використати всі свої потенційні можливості, надані чинним законодавством; відсутність чіткого розмежування повноважень між владними суб'єктами; відсутність "прозорості" власної діяльності.	1) доцільності і реальності поставлених задач для досягнення публічних цілей, їх відповідності матеріальним і соціальним можливостям держави; 2) обґрунтованості зв'язку цілей політики і засобів їх досягнення, постільки останні пов'язані з моральними уявленнями суспільства; 3) рівня компетентності посадових осіб, які сполучають в своїй діяльності знання наукової політики з великим практичним досвідом, їх раціонального використання «на всіх поверхах влади»; 4)	урядова стабільність чи нестабільність, податкова політика і законодавство; антимонопольне законодавство, закони по охороні оточуючого середовища, регулювання зайнятості населення, зовнішньоекономічне законодавство; позиція держави щодо іноземного капіталу; профспілки та інші групи тиску (політичні, економічні).	П о л і т и к о — п р а в о в і ф а к т о р и	Індивідуальні (віку, статі, професійно-кваліфікаційного рівня, посади, попереднього досвіду змін, системи стимулів та мотивів особистості)	Переконливого представлення майбутнього; о Формальне навчання; о Залучення учня; о Неформальне навчання відповідних сімейних груп/команд; о Практика, тренування, зворотній зв'язок; о Позитивні рольові моделі; о Групи підтримки; о Послідовні системи і структури; о Імітація та ідентифікація замість аналізу та методу проб і помилок	цілі системи; стратегія розвитку (цілі, задачі, зміст); функції управління (склад, зміст, ступінь централізації); методи управління (механізми реалізації); технології процесів управління; інформація управління; техніка управління; персонал управління (соціально-культурні, психологічні, професійно-кваліфікаційні характеристики); організаційна культура (цінності, стандарти поведінки, традиції, філософія управління); джерела (фінансові, людські, матеріальні ресурси); дослідження і наукові розробки (портфель угод, стан науково-дослідницької бази, склад кадрів, НІОКР).	гаєння занадто багато часу на ведення документації, на "паперову" роботу, недостатнє використання сучасних можливостей збереження, обробки і передачі інформації; нестача у багатьох співробітників знань, вмінь і навичок, необхідних у їхній практичній роботі, особливо низький рівень володіння сучасними інформаційними технологіями; структурна недосконалість організацій стосовно чіткості структури внутрішньої підпорядкованості і внутрішніх інформаційних потоків
	своєчасного проведення оцінок проектів великих політичних рішень колективами незалежних	тенденції валового національного продукту; стадії ділового циклу; відсоткова ставка і курс національної валюти; кількість грошей в обігу; рівень інфляції; рівень	Е к н о м і	Групові зміни (неформальні об'єднання працівників, наявність певних політичних течій, що підтримують чи саботують нововведення)	Доцільність командної діяльності зумовлюється впливом таких факторів: виникнення комплексних завдань, що потребують різноманітних спеціальних професійних знань,		

	експертів, а також методами імітаційного моделювання, що направлення на пониження ризику	безробіття; контроль за цінами і заробітною платнею; ціни на енергоресурси; інвестиційна політика	ч н і ф а к т о р и		експертних рішень; ускладнення організаційної структури та розширення масштабів діяльності сучасних соціально-економічних систем; усі компоненти діяльності є взаємозалежними; структура й культура організації не виключають ефективного функціонування команд; зацікавленість команди у вирішенні завдання, проявляючи відданість загальній ідеї; необхідність впровадження в організації інноваційних рішень; індивіди мають деякий досвід командної роботи; керівник організації виявляє схильність до демократичного стилю лідерства.		
		демографічна структура населення; стиль життя; звичаї і уподобання; соціальна мобільність населення; активність населення. Технологічні фактори – державна політика в сфері НТП; захист інтелектуальної власності; витрати на НЮКР з різних джерел.	С о ц і о к у л ь т у р н і ф а к т о р и	Організаційні зміни (Реструктуризація, злиття декількох або розділення підрозділів /організацій; – Реінжиніринг бізнес– процесів; – Автоматизація процесів управління; – Структурна реорганізація; – Впровадження нової стратегії; – Впровадження нових методів управління, міжнародних стандартів якості та ін.	Основними фактори успіху змін є: 1. Створення та утвердження цінності і внеску змін Побудова стратегічних та тактичних цілей змін; 3. Планування напрямку структурних змін; 4. Стратегії технологій розвитку взаємин; 5. Управління підвищенням кваліфікації співробітників і ростом підприємства; 6. Захист інформації і майна; 7. Оцінка внеску кожного співробітника в розвиток змін.		

Примітка: сформовано автором на основі аналізу літературних джерел (Бугаєнко, 2018; Даниленко, 2019; Гусаковська., Савченко, Михайленко, 2021; Корольчук, 2020).

Факторами впливу зовнішнього середовища меншою мірою можуть контролюватися керівництвом, тоді як фактори внутрішнього (професійні та особистісні) діють через зміни в організації. Вони представлені процесами прийняття рішень, спілкуванням, міжособистісними стосунками, лідерством, стилем управління тощо. Крім перерахованих факторів, існує безліч факторів, які за характером свого змісту породжують зміни. Але в основі змін є й інші фактори (Новікова, Боровик та ін. 2022).

Найпоширеніший та такий, що охоплює практично всі аспекти діяльності, перелік факторів впливу та розмежування їх на категорії відображено в табл.2.7.

Управління змінами в публічному адмініструванні стає все більш важливою темою через розвиток публічного сектору, а також зростання навантажень на адміністративну систему. Для досягнення успіху в управлінні змінами в публічному адмініструванні потрібно враховувати всі рівні впливу, які можуть мати місце під час впровадження змін. Також потрібно враховувати позицію зацікавлених сторін у процесі управління змінами. Інтереси держави, громадської сфери та особистості мають пріоритет. Необхідно узгодити, як будуть прийматися рішення, щоб запобігти будь-яким конфліктам.

Урахування перелічених факторів впливу допоможуть забезпечити успішне впровадження зміни та зменшити ризики, пов'язані із змінами. Правильно обрана модель управління факторами дозволить організаціям досягти більше корисних результатів і ефективніше виконувати завдання.

Ефективними можна вважати методи управління, які сприяють збереженню реформаторського імпульсу та допомагають запобігти будь-якій протидії та опору змінам. Важливим є визначити, які саме фактори можуть спричинити виникнення негативної реакції на зміни у колективі організації, та провести аналіз найбільш значущих та впливовіших.

Власне, як і в будь-якого суб'єкта господарювання, у публічних органах влади також метою буде визначення, аналіз та систематизація факторів впливу, які означають стан управлінської культури організації, її складових підсистем і елементів (Розумова, 2019).

За результатами вивчення наукових джерел проведено контент-аналіз і здійснена ідентифікація найбільш вагомих факторів впливу на управління змінами в публічному адмініструванні. Визначені шляхом контент-аналізу чинники були розділені за рівнями впливу факторів на управління змінами в публічному адмініструванні. Для розподілу за рівнями взято за основу табл. 2.7, а саме розподіл на зовнішні, що охоплюють глобальні процеси, політичні, економічні, соціальні та технологічні зміни, професійні та особистісні фактори.

Для аналізу впливу факторів на стан діяльності державних органів та рівень працездатності державних службовців була розроблена анкета. В анкеті за аналогією відображено рівні, включено перелік найпоширеніших факторів впливу на управління змінами та запропоновано оцінити їх вагомість 100 експертам. Експертна група у складі осіб зі сфери науки, які спеціалізуються в розробленні стратегій діяльності державних установ, та державних службовців нижчої ланки. Вагомість впливу виражена у відсотковому співвідношенні та здійснена 5-рівнева градація впливу кожного з факторів. Варто зазначити, що межі відсутності впливу взагалі та абсолютний вплив в умові не враховуються. Результат опитування систематизовано та комплексно відображено в табл. 2.8 (Євтух, 2019).

Таблиця 2.8

Шкала вагомості впливу обраних факторів на управління змінами в публічному управлінні

Фактор			Шкала вагомості впливу				
			Не значний (0–20)	Нижче від середнього [20–40)	Середній [40–60)	Вище за середній [60–80)	Високий рівень [80–100)
1	2	3	4	5	6	7	8
О с о б и с т і с н і ф а	1	Робочі інтереси і мотивація					
	2	Психофізіологічний стан працівника					
	3	Стать і вік працівників					
	4	Тип мислення і схильності					
	5	Стан здоров'я працівників					
	6	Розумові здібності					
	7	Здатність до навчання та самовдосконалення					
	8	Принциповість					
	9	Комунікбельність					
	10	Шкідливі звички					
	11	Стресостійкість					

к т о р и	12	Дисциплінованість					
	13	Витрати часу на дорогу від дому до роботи					
	14	Фізичні здібності					
П р о ф е с і й н і ф а к т о р и	1	Складність праці					
	2	Технічна оснащеність					
	3	Рівень використання науково–технічних досягнень та впровадження в організації інноваційних рішень					
	4	Статус і визнання; престиж посади					
	5	Доцільності і реальності поставлених задач					
	6	Методи управління (механізми реалізації)					
	7	Стиль управління керівника					
	8	Відданість загальній ідеї					
	2	3	4	5	6	7	8
	9	Структуризація і поділ праці, чіткість структури внутрішньої підпорядкованості і внутрішніх інформаційних потоків					
	10	Перспектива просування по службі					
	11	Матеріальне та нематеріальне заохочення/стимулювання					
	12	Моральний клімат в колективі					
	13	Оцінка внеску кожного співробітника в розвиток та процес впровадження змін					
14	Розроблення стратегії технологій розвитку взаємин						
З о в н і ш н і ф а к т о р и	1	Технологічні фактори – державна політика в сфері НТП					
	2	Система освіти					
	3	Рівень культури держави					
	4	Політична стабільність					
	5	Соціальна мобільність населення					
	6	Захист інтелектуальної власності					
	7	Соціальне, медичне, пенсійне забезпечення					
	8	Регулювання зайнятості населення					
	9	Контроль за цінами і заробітною платнею					
	10	Активність населення					
	11	Рівень життя					
	12	Темпи росту інфляції					
	13	Рівень безробіття					
	14	Законодавче регулювання (розвиток законодавства)					
	15	Демографічна структура в районі, місті.					

Примітка: Сформовано автором на основі експертних оцінок

Таким чином, на основі проведеного опитування та думки експертів можна визначити найвагоміші фактори впливу, на які варто звертати увагу під час прийняття управлінських рішень та в процесі управління змінами. Розуміння цих чинників є ключовим для розроблення ефективних стратегій управління та впровадження реформ.

Управління змінами в публічному адмініструванні – це зазвичай складний та затратний процес, що вимагає врахування ряду факторів. Власне, розкриття сутності кожного з виокремлених попередньо на основі дослідження факторів дасть розуміння їх вагомості та значення для управління змінами в публічному адмініструванні.

Здатність до навчання та самовдосконалення – фактор, який відносимо до особистісних. Здатність до навчання та самовдосконалення працівників публічної служби є необхідним явищем, як і в будь-якій іншій галузі. Самовдосконалення – це постійне поглиблення та оновлення знань та навичок щодо професійної діяльності. Це допомагає державним службовцям працювати з більшою ефективністю та отримувати більше схвальних відгуків від споживачів державних послуг (Ковальчук, 2020).

Є багато професійних навичок, яким можна навчитися, та які в подальшому можуть застосовуватись для різних професій. Хоча технічні навички, які розвиваються під час роботи, можуть відрізнитися залежно від посади, є м'які здібності, які працівник може розвинути під час роботи, які можуть бути корисними. Наприклад, навички міжособистісного спілкування дозволяють налагоджувати позитивні стосунки з іншими людьми, що може допомогти підвищити ефективність практично в будь-якій роботі, зокрема полегшити процес прийняття управлінських рішень. Інші важливі навички, які можна отримати в процесі роботи, включають:

- самозабезпечення та самоуправління. Навички швидкого реагування на несподівані ситуації та ефективне управління часом, що допоможе досягти успіху та вистояти в нестабільному середовищі;

- вирішення проблем. Уміння вирішувати проблеми, пов'язані з роботою, є навичкою, яка має неабияке значення для успіху в будь-якій професії. В публічній службі, як і в будь-яких інших організаціях, цінують співробітників, які ефективно вирішують проблеми, оскільки вони можуть бути більш здатними виконувати завдання в екстрених ситуаціях або без покрокових інструкцій керівництва. Вивчення різних методів і теорій вирішення проблем може допомогти співробітнику покращити його підхід. Окрім того, робота з ментором або вивчення досвіду більш досвідчених колег, може забезпечити співробітника знаннями, що зміцнить його впевненість під час вирішення нестандартних ситуацій (Гусаковська, Савченко та ін. 2021);

- ділова обізнаність. Ділова обізнаність означає розуміння середовища, в якому працює співробітник. Це спосіб подумати про те, як різні чинники впливають на роботу та рішення, як їх сприймати, та правильно розробити кар'єрний план в довгостроковій перспективі. Публічним органам характерна проблема відтоку кадрів, тому така навичка може допомогти запобігти втраті кваліфікованих співробітників;

- спілкування. Уміння вільно та дипломатично спілкуватися є основною вимогою для працевлаштування в багатьох організаціях. Такі навички можна розвивати поза робочим середовищем, проте для професійної діяльності важливо покращувати їх шляхом постійної взаємодії з споживачами публічних послуг та колегами;

- командна робота. Коли члени команди чи організації працюють разом, вони зазвичай можуть досягти більшого результату. Це може підвищити продуктивність, прозорість та усвідомлення значущості для співробітників і всієї компанії, покращення комунікації між співробітниками та створення команд є бажаним для всіх організацій. Для публічної служби розвиток такої навички в співробітників є над важливим, особливо в процесі прийняття управлінських рішень в умовах постійно змінного середовища;

- галузеві практичні навички. Хоча тверді навички в основному базуються на знаннях, які отримані під час навчання, проте можна також навчитися багатьом із цих здібностей під час роботи;

- організація та тайм-менеджмент. Хороші організаційні навички та ефективне управління часом допомагає дотримуватись термінів і розставляти правильні пріоритети;

- ведення переговорів. Незалежно від посади, співробітники потрапляють в ситуації, які потребують вироблення аргументації на підтримку точки зору, відстояти власне бачення, зберігаючи позитивну взаємодію, буває складно. Така навичка допомагає вирішити конфлікти з колегами та керівництвом або отримати підвищення по службі;

- управління проєктами. Управління проєктами – це набір навичок, які дозволяють керувати проєктом або завданням від початку до кінця;

- знання галузі або професіоналізм. Це важливо, оскільки демонструє сильну трудову етику та допомагає завоювати довіру та повагу колег і керівництва. Знання галузі включає концепції, термінологію, процеси та практики, які використовуються в галузі (Красников, 2023).

Отже, здатність до навчання працівників державної служби включає в себе активне прийняття нових процесів, технологій та практик, які використовуються для покращення виконання їх професійних обов'язків. Бажання працівників державної служби до навчання та самовдосконалення є основою для покращення здатності швидкого реагування та адаптації до змін.

Наступним вагомим фактором, який відносимо до особистісних, є стресостійкість. Хоча існує велика кількість літератури про стрес на роботі, було проведено дуже мало досліджень щодо стресу серед працівників державного сектору. Однак способи управління організацією та й загалом зміни мають значний вплив та можуть викликати стрес в працівників, що безпосередньо впливатиме на продуктивність праці як працівника, так і організації, оскільки співробітники є її комплектуючою.

Стресостійкість в публічному адмініструванні – це спосіб адаптації та гнучкості роботи публічних службовців у періоди нестабільності або під час високої завантаженості. Основною метою стресостійкості є забезпечення стійкості, відповідальності і стабільності роботи у будь-яких ситуаціях (Пастух, 2022).

До основних принципів стресостійкості в публічному адмініструванні відносять:

1. Розуміння того, що процеси та законодавче регулювання в публічному адмініструванні, як і потреби суспільства, є постійно змінними;
2. Постійне вдосконалення знань та навичок, необхідних для підтримання постійної професійної відповідності;
3. Усвідомлення того, що важливо змінювати планування і приймати управлінські рішення на основі поточних потреб суспільства;
4. Формування конкурентоспроможного середовища для працівників публічного адміністрування.

Працівники першої лінії, такі як вчителі, соціальні працівники, публічні службовці часто відчують стрес під час надання державних послуг споживачам, наприклад, через високе робоче навантаження, складність завдань, а також управлінські стилі, що може призводити до тривалої відсутності на роботі через хвороби, пов'язані зі стресом. Саме тому, стрес-менеджмент у публічному адмініструванні є актуальним і важливим питанням, особливо в умовах сучасних реалій. Ефективне управління стресом серед публічних службовців може суттєво підвищити продуктивність, знизити рівень вигорання, зменшити витрати на медичне обслуговування (Приймак 2021).

Структуризація і поділ праці, чіткість структури внутрішньої підпорядкованості і внутрішніх інформаційних потоків, належать до вагомих факторів професійного рівня. Структуризація і поділ праці має на меті забезпечити чіткість структури внутрішньої підпорядкованості і внутрішніх інформаційних потоків публічної служби. Суть структуризації і поділу праці полягає в розподілі завдань серед співробітників так, щоб звести до мінімуму

конфлікти і працювати найбільш ефективно, розподіляючи наявні ресурси. Це допоможе убезпечити доступ до відповідних інформаційних ресурсів та розробити правильну підпорядкованість на основі ролей і завдань. Метою є створення такої структури, яка буде найбільш ефективною і зручною для роботи з інформацією. Основні завдання структуризації і поділу праці:

1. Формування системи внутрішньої підпорядкованості, яка забезпечує єдність усіх процесів діяльності;
2. Встановлення чіткої структури внутрішньої підпорядкованості та її інтеграції в поточний режим роботи;
3. Проектування процесів і потоків інформації, що забезпечує доступ до необхідної інформації з найменшим ризиком зазнання невдачі;
4. Розподіл основних ролей та завдань кожного працівника з метою забезпечення ефективної командної роботи;
5. Аналіз впливу ризиків, пов'язаних з використанням внутрішніх потоків інформації та часткове розмежування доступу до неї;
6. Створення контролюючих і регулюючих механізмів для виявлення неочікуваних змін у системі.

Отже, процес структуризації і поділу праці може значно покращити прозорість, зрозумілість, продуктивність, ефективність та гнучкість процесу управління змінами в публічному адмініструванні (Arundel, Bloch та ін. 2018).

Наступним вагомим фактором професійного рівня, на думку експертів, є розроблення стратегії технологій розвитку взаємин в публічному адмініструванні. Цей фактор передбачає створення методології та інструментів для покращення взаємодії між органами влади, поліпшення внутрішньої комунікації, налагодження співпраці та взаєморозуміння з громадськістю та іншими зацікавленими сторонами. Діджиталізація сектору публічного адміністрування, що включає хмарні сервіси та інтегровані системи, забезпечують вищу ефективність праці, шляхом зменшення затрат часу на адміністративні процеси та підвищенням якості управління. Уряди всіх країн активно впроваджують відкриті дані та цифрові стратегії для поліпшення

ефективності і забезпечення прозорості у прийнятті рішень, що забезпечить розуміння співробітниками щодо обраного курсу. Для налагодження процесу та розробки стратегії можна використовувати план (Рис. 2.10).

Аналіз сучасного стану	Оцінка поточного стану взаємин та визначення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз. Розуміння потреб учасників та визначення основних викликів.
Визначення мети та цілей	Формування чіткої та конкретної мети, якої потрібно досягти за допомогою використання технологій. Визначення стратегічних цілей.
Вивчення можливих технологій	Проведення дослідження та вивчення сучасних технологій, які можуть бути використані для досягнення мети.
Створення робочої групи	Формування робочої групи, яка буде відповідальною за розробку та впровадження стратегії. Забезпечення представництва різних відділів чи сторін, які мають інтереси у взаємодії.
Розроблення плану впровадження	Створення детального плану впровадження, який включає етапи, терміни, ресурси, відповідальних осіб та індикатори успіху. Вибір технологій та інструментів Здійснення випробувань та пілотних проектів для перевірки.
Розроблення комунікаційної стратегії	Визначення підходів до комунікації з усіма зацікавленими сторонами. Забезпечення чіткої інформації щодо стратегії, її переваг та очікуваних результатів.
Навчання та підтримка користувачів	Проведення навчання для персоналу щодо використання нових технологій. Забезпечення системи підтримки та консультування.
Моніторинг та оцінка	Впровадження системи моніторингу та збору даних для оцінки ефективності стратегії. Аналіз результатів та внесення коректив у стратегію за необхідності.
Стійке вдосконалення	Забезпечення можливості постійного вдосконалення стратегії відповідно до змін в оточенні та потреб учасників.

Рис. 2.10. План розвитку стратегії для поліпшення ефективності і забезпечення прозорості у прийнятті рішень.

Примітка: сформовано автором на основі аналізу літературних джерел (Гривул, 2023; Пікалова, 2020)

Такий план може слугувати базою для розробки та впровадження ефективної стратегії технологій розвитку взаємин (Гринько, 2016).

До одного з найвагомших зовнішніх факторів експерти віднесли «Політичну стабільність». Політична нестабільність є основним фактором, який призводить до відсутності сталої політичної волі, а остання зрештою впливає на динаміку реформ державного сектору. З огляду на те, що більшість розвинутих

суспільств, як правило, не страждають від тривалої політичної нестабільності, не дивно, що мало розглядається її вплив на реформу державного управління. Проте така ситуація виникла в Україні, де існує гостра політична нестабільність. Процес впровадження змін в таких реаліях ускладнюється та викликає опір з боку співробітників.

Зміна в публічному адмініструванні потребує досконалого планування, розроблення та впровадження. Щоб ця робота мала успіх, потрібно забезпечити політичну стабільність у державі, а саме:

- прозорість процесів управління змінами;
 - робота державних органів та правильна взаємодія між ними задля вирішення складних питань з мінімальними втратами та ризиками;
 - відкритість для взаємодії з суспільством;
 - доступ до інформації, щоб працівники з першоджерел отримували достовірну оцінку наслідків проведених змін;
 - захист людських прав та законів у межах процесу управління змінами;
 - правильне планування та моніторинг процесу впровадження змін;
 - постійне співробітництво між державними органами та громадськими організаціями, щоб підтримувати та сприяти управлінню змінами в публічному адмініструванні.
- Отже, політична стабільність є важливим чинником, який впливає на рівень розвитку держави, а також необхідною умовою для успішного управління змінами в публічному адмініструванні.

Для підтвердження або спростування гіпотези, що саме ці п'ять факторів – здатність до навчання та самовдосконалення, стресостійкість, структуризація і поділ праці, розроблення стратегії технологій розвитку взаємин, політична стабільність – варто брати до уваги у впровадженні змін, застосуємо математичний метод для обґрунтування – факторний аналіз, проведений за допомогою програмного продукту minitab.

Факторний аналіз – це багатофакторний статистичний метод, який застосовується до набору змінних, коли дослідник зацікавлений у визначенні того, які змінні в наборі формують логічні підмножини, які є відносно

незалежними один від одного. Факторний аналіз особливо зручний для визначення факторів, що лежать в основі змінних та середнього значення, пов'язаних змінних. В основному увага приділяється застосуванню факторного аналізу для зменшення кількості взаємокорелюючих факторів. Мета застосування факторного аналізу полягає у виокремленні найбільш впливових на ефективність впровадження змін чинників (Даниленко, 2019).

Факторний аналіз базується на припущенні, що всі змінні певною мірою корелюють. Змінні повинні вимірюватися принаймні на порядковому рівні. Розмір вибірки для факторного аналізу має бути більший, але найбільш прийнятним діапазоном буде співвідношення десять до одного. В даному випадку обрано 43 фактори, які, на думку експертів, мають прямий вплив на сприйняття змін колективом. Отже, керівник зможе на основі проведеного факторного аналізу розробити стратегію оптимізації та вжити превентивні заходи з метою нівелювання негативного впливу таких чинників на ефективність запроваджених змін.

Переваги використання факторного аналізу для вибірки змінних, які впливають на ефективність прийнятих рішень та введених в публічному адмініструванні змін, можна перелічити. По–перше, результати факторного аналізу можна застосувати для розробки анкети. По–друге, факторний аналіз можна використовувати для спрощення даних, наприклад зменшення кількості змінних у регресійних моделях.

Таке дослідження допомагає розглянути покроковий процес визначення факторів за допомогою факторного аналізу. У факторному аналізі виділяється небагато факторів, які формують велику кількість пов'язаних змінних з більш керованим числом, перш ніж використовувати їх в іншому аналізі, наприклад множинна регресія або багатовимірний аналіз дисперсії (Карпінський, Карпінська та ін. 2020).

Початковим етапом під час здійснення обчислень факторного аналізу є інтерпретація ключових результатів для факторного аналізу. Щоб здійснити

інтерпретацію факторного аналізу, слід дотримуватись певної послідовності, а саме:

- отримати факторні навантаження, значення спільності, відсоток дисперсії та інші ключові параметри з аналізу, визначення кількості факторів;

- перевірити значення факторних навантажень, щоб визначити, які змінні або фактори найбільше впливають на кожен з виявлених факторів;

- перевірити значення спільності, щоб з'ясувати, наскільки добре змінні представлені кожним фактором;

- перевірити відсоток дисперсії, щоб з'ясувати, скільки варіації вихідних даних пояснюється кожним фактором;

- побудувати графіки, що ілюструватимуть результати аналізу та можуть відображати важливі кореляції між факторами та змінними.

Покрокове виконання допоможе зрозуміти акумульовану інформацію, отриману з факторного аналізу, та дасть змогу зробити відповідні висновки щодо вагомості та впливу факторів на досліджувані змінні (Шегорцова, 2018).

Крок 1: Визначення кількості та переліку факторів.

В аналізі розглядаються різні змінні, що відображають характеристики працівників, організаційні та зовнішні фактори. Проте на основі експертної оцінки, визначено п'ять факторів, кожен із яких пояснює певний відсоток загальної дисперсії, а саме:

1. Здатність до навчання та самовдосконалення;
2. Стресостійкість;
3. Структуризація і поділ праці;
4. Розроблення стратегії технологій розвитку взаємин;
5. Політична стабільність.

Для візуалізації правильності вибору факторів та їх оптимальної кількості для моделей сформуємо графік, який демонструє власне значення для кожного фактора (рис. 2.11).

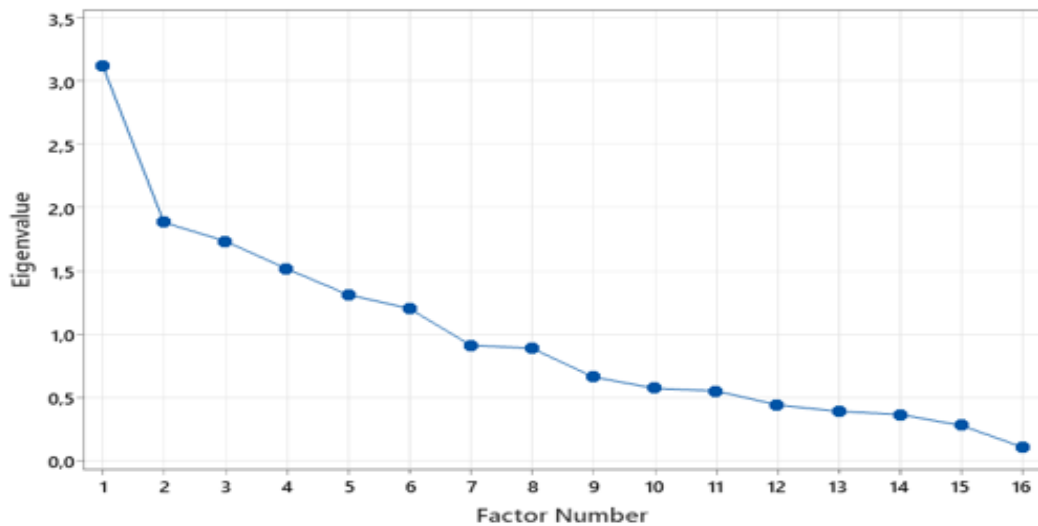


Рис. 2.11. Графік «кам'яного осаду» відбору кількості факторів впливу на управління змінами в контексті розвитку публічного адміністрування.

Примітка: розроблено на основі проведених розрахунків в програмі MiniTab.

На графіку фактори зі значенням вище «переломного» моменту, де крива згинається, слід включати в подальшому. Фактори, які знаходять праворуч від цієї точки, вважаються другорядними і можуть бути виключені з подальшого аналізу, оскільки пояснюють незначну частину загальної дисперсії даних.

Перші шість факторів мають дисперсії (власні значення), які перевищують 1. Діаграма осипів показує, що перші шість факторів спричиняють більшу частину загальної мінливості даних. Решта факторів спричиняють дуже невелику частку мінливості та, ймовірно, неважливі. Власні значення змінюються менш помітно, якщо використовується більше 5 факторів. Власне, тому, в межах допустимого значення можна здійснювати коригування $+1$ або ж -1 фактор, зважаючи на попередньо проведене опитування експертів, звузимо вибірку до 5 факторів.

Наступним етапом, з обраними попередньо факторами, проведемо факторний аналіз. Факторний аналіз обраних факторів і кореляційна матриця допоможуть виявити приховані структури в даних та підтвердити вагомість обраних факторів, а неповернені факторні навантаження та спільності є основними характеристиками, що до допоможуть визначити силу кореляції

змінних і факторів. Обробка цих показників дасть краще бачення зв'язків між даними та їхню структуру перед обертянням. Опрацювання цього кроку робить інтерпретацію більш точною та чіткою (табл. 2.7).

Таблиця 2.9

Неротовані факторні навантаження та спільності впливу на управління змінами в контексті розвитку публічного адміністрування

Змінна	Здатність до навчання та самовдосконалення	Стресостійкість	Структуризація і поділ праці	Розроблення стратегії технологій розвитку взаємин	Політична стабільність	Підсумок
Робочі інтереси і мотивація	-0,554	-0,241	-0,298	-0,339	-0,236	0,624
Психофізіологічний стан працівника	-0,054	-0,693	0,277	-0,254	0,223	0,674
Активність населення	-0,749	-0,049	-0,018	-0,144	0,1	0,595
Тип мислення і схильності	-0,283	0,214	0,295	-0,412	-0,476	0,609
Шкідливі звички	0,367	-0,384	-0,178	0,011	-0,401	0,475
Статус і визнання, престиж посади	0,045	0,193	-0,567	-0,487	-0,289	0,681
Здатність до навчання та самовдосконалення	-0,406	-0,539	-0,463	0,194	-0,109	0,719
Моральний клімат в колективі	-0,064	-0,389	-0,148	0,695	-0,249	0,723
Комунікабельність	-0,087	-0,163	0,422	-0,373	0,154	0,375
Стиль управління керівника	0,099	0,178	0,647	0,248	-0,258	0,587
Рівень життя	0,089	-0,06	0,18	-0,158	-0,588	0,415
Дисциплінованість	0,656	-0,263	-0,027	-0,295	0,059	0,591
Оцінка внеску кожного співробітника в розвиток та процес впровадження змін	0,861	0,005	0,012	-0,041	-0,077	0,749
Складність праці	-0,187	-0,522	0,48	0,068	-0,295	0,629
Фізичні здібності	0,04	-0,46	0,094	-0,253	0,35	0,408
Технічна оснащеність	0,798	-0,246	-0,17	-0,096	-0,035	0,736
<i>Variance</i>	<i>3,1263</i>	<i>1,8874</i>	<i>1,7392</i>	<i>1,521</i>	<i>1,3161</i>	<i>9,5901</i>
<i>% Var</i>	<i>0,195</i>	<i>0,118</i>	<i>0,109</i>	<i>0,095</i>	<i>0,082</i>	<i>0,599</i>

Примітка: обчислено в програмі MiniTab.

Значення неротованих факторних навантажень та спільностей відображає кореляцію змінних з факторами до обертяння. Показники спільності (communalities) для кожної змінної свідчать про рівень її дисперсії, яка пояснюється сукупністю виділених факторів. Високі значення цих показників вказують на сильний зв'язок між змінними та факторами, а також на значний вплив змінних у загальній факторній моделі. В результаті проведеного аналізу виокремлено 16 змінних, які входять в область п'яти факторів, деякі з них мають

значення ближче навантаження, близькі до -1 або 1 , що вказує на те, що фактор сильно впливає на змінну. Навантаження, близькі до 0 , вказують на те, що фактор має слабкий вплив на змінну. Деякі змінні можуть мати високі навантаження на кілька факторів.

Значення Var у підсумку становить $0,599$, таке значення є позитивним показником і свідчить про те що 5 , обраних в результаті опитування та математично обчислень, факторів описують 60% впливу (табл.2.9).

Крок 2: Інтерпретація факторів.

Таблиця 2.10

Ротовані факторні навантаження (Equamax Rotation) впливу на управління змінами в контексті розвитку публічного адміністрування

Змінна	Здатність до навчання та самовдосконалення	Стресостійкість	Структуризація і поділ праці	Розроблення стратегії технологій розвитку взаємин	Політична стабільність	Communality
Робочі інтереси і мотивація	0,392	0,17	0,583	-0,172	0,268	0,624
Психофізіологічний стан працівника	-0,04	0,81	0	-0,123	0,02	0,674
Активність населення	0,709	0,191	0,233	-0,015	0,03	0,595
Тип мислення і схильності	0,252	-0,025	0,075	0,288	0,676	0,609
Шкідливі звички	-0,495	0,041	0,151	-0,375	0,253	0,475
Статус і визнання, престиж посади	-0,155	-0,274	0,718	0,179	0,188	0,681
Здатність до навчання та самовдосконалення	0,238	0,149	0,407	-0,684	-0,081	0,719
Моральний клімат в колективі	0,003	-0,123	-0,194	-0,817	-0,045	0,723
Комунікабельність	0,089	0,494	-0,099	0,297	0,158	0,375
Стиль управління керівника	0,007	-0,084	-0,665	0,07	0,365	0,587
Рівень життя	-0,162	-0,038	-0,004	-0,062	0,619	0,415
Дисциплінованість	-0,704	0,265	0,091	0,127	-0,023	0,591
Оцінка внеску кожного співробітника в розвиток та процес впровадження змін	-0,84	-0,089	-0,14	0,127	-0,002	0,749
Складність праці	0,11	0,601	-0,288	-0,349	0,446	0,629
Фізичні здібності	-0,094	0,462	0,084	0,022	-0,174	0,408
Технічна оснащеність	-0,848	0,072	0,072	-0,042	-0,074	0,736
Variance	3,0222	1,7477	1,7163	1,6897	1,4143	9,5901
% Var	0,189	0,109	0,107	0,106	0,088	0,599

Примітка: обчислено в програмі MiniTab.

Проведемо повторний аналіз для порівняння, використовуючи метод максимальної правдоподібності. Неповернуті факторні навантаження часто важко інтерпретувати. Обертання факторів спрощує структуру навантаження, дозволяючи легше виразити навантаження факторів. Однак один із методів ротації може працювати не в усіх випадках. Тому варто спробувати різні ротації та використати ту, яка дає найкращі для інтерпретації результати (табл. 2.10) (Ken yan, 2018).

Таблиця 2.11

Факторна структура управління змінами в публічному адмініструванні

Фактори	Методи аналізу	
	<i>Неротовані факторні навантаження та спільності</i>	Ротовані факторні навантаження (Equamax Rotation)
Здатність до навчання та самовдосконалення	<ul style="list-style-type: none"> - Робочі інтереси і мотивація - Активність населення - Дисциплінованість - Оцінка внеску кожного співробітника в розвиток та процес впровадження змін - Технічна оснащеність 	<ul style="list-style-type: none"> Активність населення Дисциплінованість Технічна оснащеність
Стресостійкість	<ul style="list-style-type: none"> - Психофізіологічний стан працівника - Здатність до навчання та самовдосконалення - Складність праці 	<ul style="list-style-type: none"> -Психофізіологічний стан працівника -Комунікабельність -Складність праці
Структуризація і поділ праці	<ul style="list-style-type: none"> - Статус і визнання, престиж посади - Стиль управління керівника 	<ul style="list-style-type: none"> -Робочі інтереси і мотивація -Статус і визнання, престиж посади - Стиль управління керівника
Розроблення стратегії технологій розвитку взаємин	<ul style="list-style-type: none"> -Моральний клімат в колективі 	<ul style="list-style-type: none"> -Здатність до навчання та самовдосконалення -Моральний клімат в колективі
Політична стабільність	<ul style="list-style-type: none"> - Тип мислення і схильності - Рівень життя 	<ul style="list-style-type: none"> -Тип мислення і схильності

Примітка: Сформовано автором, на основі експертних оцінок та факторного аналізу

Після факторних навантажень, перерахованих на кожну змінну та обертову дію, кожен фактор отримує своє чітке значення. У колонці «Communality» відображено те саме значення, що і в попередній таблиці, оскільки це загальний

показник впливу кожної змінної на фактори. Наприклад, фактор з вищими значеннями дисперсії є більш значущими для загальної структури.

Порівняємо значення обох методів обчислення з метою підтвердження правильності вибору факторів, та зв'язки змінних (табл.2.11) (Михейловська, Воронко, 2021).

Обертання (Equamax) сприяє тому, щоб кожна зміна максимально корелювала лише з одним фактором, власне тому, за основу обрано метод неротованих факторні навантажень та спільностей, для охоплення та врахування всіх аспектів змінних при управлінні змінами в публічному адмініструванні.

Для обчислення факторних балів для кожного фактора в аналізі варто обчислити коефіцієнти факторних балів (Factor Score Coefficients). Коефіцієнти вказують внесок кожної змінної в значення кожного фактора (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Таблиця коефіцієнтів факторних балів (Factor Score Coefficients)

Змінна	Здатність до навчання та самовдосконалення	Стресостійкість	Структуризація і поділ праці	Розроблення стратегії технологій розвитку взаємин	Політична стабільність
Зобочі інтереси і мотивація	0,084	0,073	0,327	-0,069	0,186
Психофізіологічний стан працівника	-0,027	0,464	0,001	-0,022	-0,02
Активність населення	0,225	0,102	0,103	0,033	-0,014
Тип мислення і схильності	0,06	-0,031	0,059	0,163	0,469
Шкідливі звички	-0,2	-0,007	0,109	-0,243	0,218
Статус і визнання; престиж посади	-0,09	-0,153	0,444	0,104	0,169
Здатність до навчання та самовдосконалення	0,041	0,045	0,205	-0,38	-0,045
Моральний клімат в колективі	-0,011	-0,124	-0,145	-0,508	-0,007
Комунікабельність	0,032	0,299	-0,047	0,207	0,074
Тип мислення і схильності	0,023	-0,065	-0,383	0,003	0,248
Рівень життя	-0,085	-0,055	0,02	-0,064	0,456
Дисциплінованість	-0,242	0,172	0,095	0,076	0,002
Оцінка внеску кожного співробітника в розвиток та процес впровадження змін	-0,273	-0,035	-0,036	0,04	0,034
Складність праці	0,015	0,222	-0,175	-0,201	0,296
Фізичні здібності	-0,034	0,362	0,053	0,059	-0,149
Технічна оснащеність	-0,291	0,053	0,084	-0,042	-0,014

Примітка: обчислено в програмі MiniTab.

Ці значення показують, наскільки сильно змінені впливи на значення факторів, які разом оцінюють вплив змінених на окремі фактори під час обчислення індивідуальних значень, що полегшує подальший аналіз.

Крок 3. Перевірка даних на наявність проблем

Для звірки використаємо діаграму показників, щоб оцінити структуру даних і виявити кластери, викиди та тенденції. Групування даних на графіку може вказувати на два або більше окремих розподіли у даних. Якщо дані відповідають нормальному розподілу і немає викидів, точки розподіляються випадковим чином навколо значення 0 (рис.2.12).

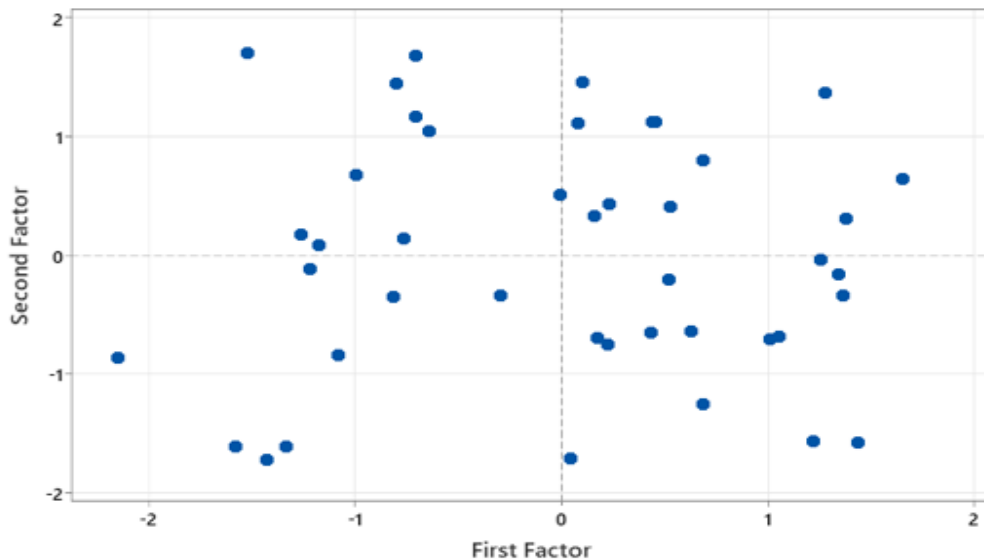


Рис. 2.12. Факторна діаграма розсіювання

Примітка: розроблено на основі проведених розрахунків в програмі MiniTab.

На зображенні представлений графік розподілу, в результаті факторного аналізу. Видно, що точки мають певний розкид, але деякі з них згруповані ближче одна до одної. Це може вказувати на наявність кластерів або груп, які мають схожі значення факторів, що, можливо, відображають певні загальні характеристики. Загалом точки розподілені досить рівномірно навколо центру координат, що свідчить про те, що фактори не мають значної асиметрії. На цій діаграмі показників дані здаються нормальними, а екстремальних викидів немає.

Отже, результати факторного аналізу демонструють, що змінні розподіляються між факторами, що відображають ключові аспекти управління змінами в публічному адмініструванні. Основний акцент припадає на 5 факторів, що свідчить про важливість цих характеристик у моделі. Це може вказувати на необхідність посилення роботи з розвитком навичок, структуризація праці та

технологічні інновації, підтримкою психологічного стану працівників і впровадженням технологічних стратегій. Ці результати можуть допомогти в розробленні програм з управління персоналом, які будуть націлені на підвищення ефективності управління змінами в публічному адмініструванні (Ukrainian CivilService 2020) (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Категорії (шкала) впливу виокремлених факторів управління змінами в публічному адмініструванні

Фактори впливу	Вплив
Здатність до навчання та самовдосконалення	-1 Не зацікавленість (невмотивованість) самовдосконалення
	0 Навчання в рамках програм підвищення кваліфікації запропонованих організацією
	+1 Прагне освоїти нові знання та шукає шляхи для самовдосконалення
Стресостійкість	-1 Стресонестійкі люди, яким важко адаптуватись до змін, їм важко змінювати свою поведінку, установки, погляди. Якщо щось пішло не так, то вони вже знаходяться у стані стресу.
	0 Стресотренируючі люди, які готові до змін, але тільки не до раптових і не до глобальних. Таким людям притаманна поступова адаптивність до навколишньої ситуації, але якщо це не можливо, то вони легко впадають у депресію.
	+1 Стресостійкі люди, які завжди готові до змін і з легкістю їх приймають. Вони з легкістю долають труднощі в кризових ситуаціях.
Структуризація і поділ праці, чіткість структури внутрішньої підпорядкованості і внутрішніх інформаційних потоків	-1 Спроби сліпо копіювати структури управління і процесу внутрішніх інформаційних потоків, які діють успішно в інших організаціях, що спрямовані на провал, в умовах різної специфіки роботи. Сильний опір передбачає комбінацію стратегій примусу, які адаптовані до середовища.
	0 Низький опір або конкуренція вимагає поєднання емпірично-раціональних стратегій, законодавчої та освітньої.
	+1 Відсутній опір свідчення готовності та відкритості змінам що по суті забезпечить позитивні наслідки для процесів функціонування
Розроблення стратегії технологій розвитку взаємин	-1 Відсутність стратегії технологій розвитку взаємин. неефективні стратегії технологій розвитку взаємин. Відсутність такого досвіду у впровадженні змін передбачає стратегію примусу.
	0 неефективні (неперспективні) стратегії технологій розвитку взаємин. Короткострокові тимчасові рамки вимагають стратегії здійснення влади.
	+1 Ефективні стратегії технологій розвитку взаємин. Велике населення вимагає поєднання стратегій, щось для кожного. Довгострокові тимчасові рамки вимагають поєднання емпірично-раціональних стратегій, регулятивних, освітніх та адаптованих до середовища. Щоб мати адекватний досвід у впровадженні змін, потрібна певна комбінація стратегій.
Політична стабільність	-1 Відсутність змін та послаблення здатності системи до адаптації може призвести до нестабільності політичної системи
	0 Перехідні політичні системи
	+1 Стан політичної системи суспільства, для яких характерні певна стійкість, єдність і цілісність, здатність до ефективності і конструктивності

Примітка: узагальнено автором на основі факторного аналізу (Якимець, Карковська, 2023a,b)

Зазначені фактори є об'єктивними, або некерованими, під їх дію слід підлаштовуватися, тобто використовувати сприятливі можливості й уникати несприятливих.

Урахування впливу обраних факторів у процесі управління змінами передбачає підвищення якості та ефективності системи управління змінами, а також допоможе забезпечити реалізацію проектних змін у публічному адмініструванні.

Варто зазначити, що вплив вище перелічених факторів не можна розглядати виключно як негативний. Вплив факторів як мінімум можна поділити на три категорії: позитивний вплив (+1), нейтральний вплив (0), негативний вплив (-1) (табл. 2.11) (Strokasch, Osborne, 2018).

Підвищення ефективності управління змінами в публічному адмініструванні вимагає комплексного підходу та врахування всіх факторів. У сучасних умовах публічні інституції повинні бути гнучкими та готовими адаптуватися до нових вимог. Саме тому надзвичайно важливим є зосередженість на найбільш вагомих факторах, що зекономить керівництву час, фінансові ресурси та забезпечить високу ефективність впровадження змін. На основі експертної оцінки та проведеного факторного аналізу виокремлено п'ять основних факторів, які охоплюють і похідні, покриваючи 60% впливу на управління змінами в публічному адмініструванні.

2.3. Актуальні інструменти та методи управління змінами в публічному адмініструванні в умовах війни

Питання пошуку дієвих інструментів та методів управління змінами в публічному адмініструванні було поставлене вже давно, проте особливого значення набуло під час карантину та в умовах повномасштабного вторгнення.

У 2021 році та й до сьогодні втрачає дієздатність велика частина як підприємств, так і державних установ, така ситуація потребує миттєвого

врегулювання, подекуди навіть зовнішнього втручання в економічні процеси нашої держави. В умовах воєнного часу критично необхідним є забезпечення стійкості економіки та керованості державних органів через її ефективне врядування, що допоможе перейти до етапу повоєнного відновлення та майбутньої інтеграції в Європейський Союз (Бришкевич, Якубів, 2022).

Відповідно до системного підходу наявні шість основних елементів впровадження змін: людина, культура, завдання, нові технології, структура та стратегія. З основних елементів можна сформуванати три підходи щодо орієнтації їх змін (Рис. 2.13).

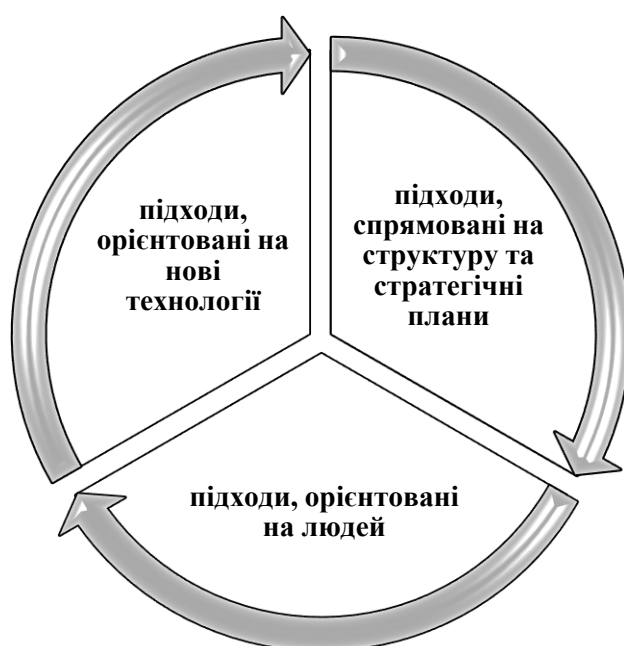


Рис.2.13. Основні елементи впровадження змін.

Примітка: сформовано автором на основі аналізу літературних джерел (Новікова, Боровик, Бубирьов, 2022)

1. Підходи, орієнтовані на нові технології і процес розроблення завдань спрямовані на впровадження змін безпосередньо в робочі процеси. З огляду на це зосереджується велика увага на оптимізацію робочих процесів та підвищенні ефективності виконання завдань за допомогою цифрового інструментарію.

2. Підходи, орієнтовані на людей, управлінські навички та культурні аспекти. Така методологія спрямована на активне залучення персоналу, налагодження прогалін в комунікаційній складовій. Орієнтованість на

співробітників дасть змогу максимально залучити їх до формування та прийняття змін, а підвищення їх кваліфікації допоможе в найефективніше такі зміни впровадити.

3. Підходи, спрямовані на структуру та стратегічні плани. Методи передбачають зміни в структурі підрозділів та переоцінку цінностей і місії, що зумовлює формування нових цілей і розробку відповідної їм стратегії.

Підходи, орієнтовані на нові технології, а саме цифровізація процесів публічного адміністрування може стати тим впливовим інструментом для забезпечення стійкості, що є невідкладною вимогою часу та сучасних обставин. Варто зазначити, що процес цифровізації публічного адміністрування не зводиться лише до впровадження інформаційно-телекомунікаційних технологій у діяльність органів влади. Це комплексне та глибоке перетворення управлінських процесів. Цифрові трансформації приводять до якісних змін у публічному адмініструванні, особливо помітних під час модернізації та оптимізації механізмів і технологій, що використовуються у публічно-владній діяльності.

Однак впровадження змін не завжди потребує варіативності методик та інструментів впливу адміністрування, і навпаки. Під час здійснення цифрових трансформації публічного адміністрування виникає двосторонній вплив. З однієї сторони, цифрові технології зі своїми унікальними особливостями впливають на процеси публічного адміністрування, змінюючи способи взаємодії, обробки даних і прийняття рішень. З іншої – дослідження методів публічного адміністрування охоплює не лише впровадження нових технологій, а й фокусує увагу саме на управлінських аспектах їхнього впровадження. Це включає в себе адаптацію організаційної структури, розвиток нових навичок у персоналу, а також забезпечення ефективного управління змінами, що супроводжують цифрову трансформацію (Адамовська, Романенко, 2019).

Технологічні зрушення, а також обставини та кризи, спричинені COVID-19 і війною росії проти України, змушують публічних службовців різних категорій

ставати більш гнучкими та сприйнятливими до нових методів діяльності у відповідь на сучасні виклики.

Поняття адаптивності полягає не в зміні назв чи впровадженні нової, сучасної термінології, тут йдеться про зміну характеру, сутності, комбінаторності, а також загальної тенденції до лібералізації та гнучкості методики управління в публічному адмініструванні.

Покращення методик та адаптивності публічного адміністрування включає створення прозорої та зрозумілої взаємодії між владою, приватним сектором та суспільством за допомогою цифрових технологій, які урядові організації застосовують для виконання ключових публічних функцій та послуг. З метою налагодження такої взаємодії публічні службовці дедалі частіше застосовують інструменти штучного інтелекту та чат-боти. Такі технології також дозволяють краще аналізувати потреби громадян, оперативно реагувати на їхні запити та надавати персоналізовані послуги.

Процес впровадження цифрових технологій варто розцінювати як зміну, яка дещо видозмінює методологію прийняття та сприйняття управлінських рішень. Як приклад, можна розглянути ситуацію, яка виникла під час пандемії COVID-19, яка стала рушійним стимулом для прийняття миттєвих рішень та впровадження відповідних цифрових рішень. Яскравим впровадженням став мобільний додаток “Дія”, його вдосконалення та наповнення необхідною інформацією та розділами. Як інструмент для адаптації до змін було розроблено також програмний продукт «Інтегрована інформаційна система “Соціальна громада”», який впровадило Міністерство соціальної політики. Важливим напрацюванням є також «Портал управління знаннями», який створено з метою забезпечення професійного розвитку державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування. Метою розробки та впровадження таких застосунків та платформ є покращення механізму надання послуг та прозорість в прийнятті управлінських рішень. Налагодження взаємоз’язків, таким чином, забезпечує

кращу керованість змін і дозволяє якщо не повністю, то хоч частково знівелювати їх негативний вплив (Замрига, Стріяшко, 2024).

Наочно перевагу в застосуванні цифрових рішень можна відстежити у прискоренні процесів надання та отримання адміністративних послуг соціального характеру. Зокрема, під час воєнних дій виникло надзвичайно багато проблем, проте завдяки впровадженню сучасних цифрових технологій і комплексних рішень робота адміністраторів центрів надання адміністративних послуг стала більш ефективною та гнучкою.

Наприклад, складність виникла у ЦНАПах під час реєстрації внутрішньо переміщених осіб (ВПО), що вимагало від адміністраторів ефективної організації, точності та оперативності. Комплексне цифрове рішення є інструментом, який дозволяє адміністраторам швидко обробляти заявки на реєстрацію ВПО, оскільки всі необхідні дані можна отримати з різних джерел і об'єднати в одному місці.

Такий підхід забезпечує не лише ефективність, але й більшу точність у процесі реєстрації. Крім того, використання цифрового рішення скорочує час, необхідний для реєстрації, тим самим покращує процес надання адміністративних послуг громадянам, що вже давно є пріоритетом для державних установ.

Введення та модернізація цифрових технологій як вирішення цього питання не тільки частково зняло навантаження на персонал та допомогло співробітникам ефективніше працювати, але й покращило взаємодії між ЦНАПами та іншими державними установами.

Основні переваги цифровізації робочих процесів публічних службовців:

- покращення доступу до інформації. Цифровізація забезпечує швидкий і легкий доступ до великого обсягу даних, що є необхідними для прийняття обґрунтованих та ефективних управлінських рішень. Інформаційні системи та бази даних дозволяють збирати, зберігати і аналізувати дані в режимі реального часу, що підвищує точність і своєчасність управлінських рішень. Зокрема, використання аналітичних платформ для обробки даних про соціально-

економічний стан, що допомагає прогнозувати тенденції та реагувати на них оперативно;

- підвищення ефективності процесів. Автоматизація рутинних і стандартних процесів дозволяє знизити адміністративне навантаження публічних службовців і зменшити ризик людського фактору. Це дозволяє зосередитись на стратегічних завданнях і приймати рішення на основі аналізу даних, а не інтуїтивно. До прикладу впровадження електронного документообігу та систем, які автоматизують планування, виконання та моніторинг проєктів;

- забезпечення прозорості та підзвітності. Цифрові технології сприяють підвищенню прозорості в діяльності органів влади, забезпечуючи відкритий доступ до інформації про прийняті рішення, їх обґрунтування і результати. Це сприяє зниженню корупції та підвищенню довіри громадян до влади. Прикладом таких впроваджень можуть бути платформи для відкритих даних, де громадяни переглядають інформацію про бюджетні витрати, тендери та інші важливі процеси;

- покращення комунікації та взаємодії. Цифровізація забезпечує нові канали комунікації між органами влади, громадянами, бізнесом та іншими зацікавленими сторонами. Це полегшує обмін інформацією, збір зворотного зв'язку та взаємодію під час прийняття рішень. Використання електронних платформ для консультацій з громадськістю, що дозволяє швидко збирати і аналізувати думки громадян щодо нових впроваджень;

- підвищення адаптивності та гнучкості. Цифровізація дозволяє органам влади швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Використання сучасних технологій, таких як хмарні сервіси, штучний інтелект, допомагає швидко реагувати на нові виклики і можливості. Зокрема, застосування штучного інтелекту для аналізу великих обсягів даних, дозволить швидко малювати тренди і приймати превентивні рішення;

- підтримка інновацій та розвитку. Цифровізація створює умови для впровадження інноваційних рішень, що сприяють формуванню та розвитку нових моделей управління. Це дозволить органам влади бути

конкурентоспроможними і ефективно вирішувати сучасні виклики. Таким адаптаційним прикладом є розробка мобільних додатків та телеграм-каналів для надання державних послуг, що забезпечує зручний доступ до них громадян (Білик, Якимець, 2019).

Проте постає новий виклик перед колективом публічних службовців, який полягає в тому, що вони повинні позиціонувати себе як команда і розробляти стратегічні плани, щоб просувати діяльність вперед і досягати поставлених цілей. Проте важливим є розуміння того, що стратегії не виконуватимуться в запланованому обсягу та весь час потребуватиме внесення змін. За визначенням, будь-який план є заклик до змін. Один успішний процес управління змінами призведе до іншого, ще одного і так далі.

Розуміння ситуації та націленість на результат, допоможуть колективу подолати перешкоди та зрозуміти різні частини цілей і те, як легше і ефективніше їх досягти. Саме деталізація процесу впровадження змін допоможе отримати підтримку з боку колективу і зацікавлених сторін, які стануть основою успіху їх впровадження (Клімаш, 2022).

Управління змінами в органах публічної влади є складним та багатогранним процесом, який вимагає системного підходу та координації між різними учасниками. Ефективне управління змінами сприяє підвищенню якості державних послуг, оптимізації роботи органів влади та задоволенню потреб громадян. Розглянемо алгоритм ефективного управління змінами в органах публічної влади, який включає основні етапи від оцінки потреб до довгострокового аналізу результатів.

Це означає, що організації, які готові впроваджувати зміни в свою діяльність, яких вимагає управління змінами, використовуватимуть труднощі та змінюють ризики на свою користь і досягнуть успіху завдяки цьому. Багато організацій усвідомлюють важливість постійного вдосконалення процесів і управління змінами, саме тому такої важливості набуває питання правильного впровадження та реалізації цих процесів. Це допомагає зацікавленим сторонам

зрозуміти необхідність і відчутти причетність до процесу, а також формує бачення їх шляху до сприяння майбутнім змінам.

Загалом можна стверджувати, що цифровізація процесів у публічному управлінні передбачає використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для оптимізації і модернізації всіх аспектів діяльності органів влади. Зважаючи на аспекти цифровізації, логічним є застосування дещо конкретнішої технології, а саме SMART, яка є вужче спеціалізованим підходом до управління змінами та впровадження інновацій (Гривул, 2023).

Можна виокремити 11 етапів у процесі управління змінами, які допоможуть досягти кінцевої мети – ефективнішого впровадження управлінських рішень із застосуванням SMART-технологій:

1. Визначення потреби у змінах. Точне визначення того, що потрібно змінити, є важливим першим кроком у процесі управління змінами. Важливо визначити можливості або загрози та оцінити, наскільки вони варті впровадження. Цілі можуть бути зосереджені на низці різних аспектів органу публічної влади (Рис. 2.14):

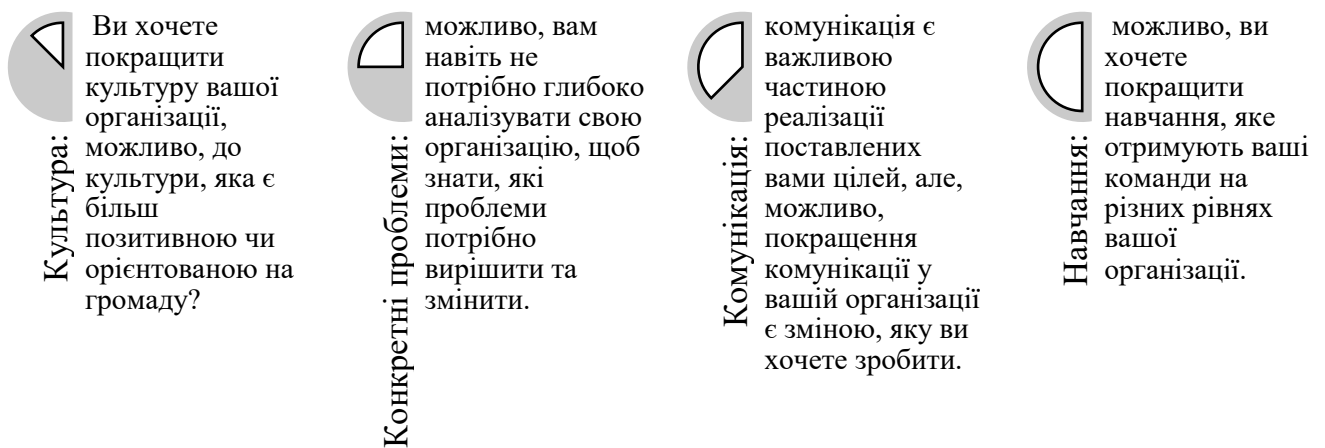


Рис.2.14. Виокремлення напрямів у процесі управління змінами в публічному адмініструванні

Примітка: сформовано автором на основі аналізу літературних джерел (Ukrainian Civil Service HRM Project, 2020; Лебідь, 2020; Турчина, 2016)

2. Підготовка до змін. Цей етап передбачає залучення співробітників до впровадження запланованих змін. Зрештою, люди є основним ресурсом і рушійною силою в організаціях, і саме вони будуть інструментом для ефективного впровадження змін та отримання очікуваних результатів. Ось чому так важливо представити їм зміни належним чином і залучити до процесу, щоб вони не відчували себе не проінформованими;

3. Створення бачення. Необхідне чітке уявлення про зміни. Таке рішення допоможе як керівникам команд, так і співробітникам на всіх рівнях зрозуміти, у чому полягає мета, і отримати натхнення підтримати впровадження;

4. Визначення, як зміни вплинуть на організацію. Хороший управлінець працюватиме зі своїми співробітниками, а не проти них. Варто постійно прагнути до налагодження кращого спілкування та до того, щоб колектив був об'єднаний для досягнення спільної мети на кожному рівні та на всіх етапах управління змінами. Спілкування зі співробітниками на кожному етапі процесу управління змінами дозволить отримати від них уявлення та переконатися, що є розуміння (рис. 2.15);

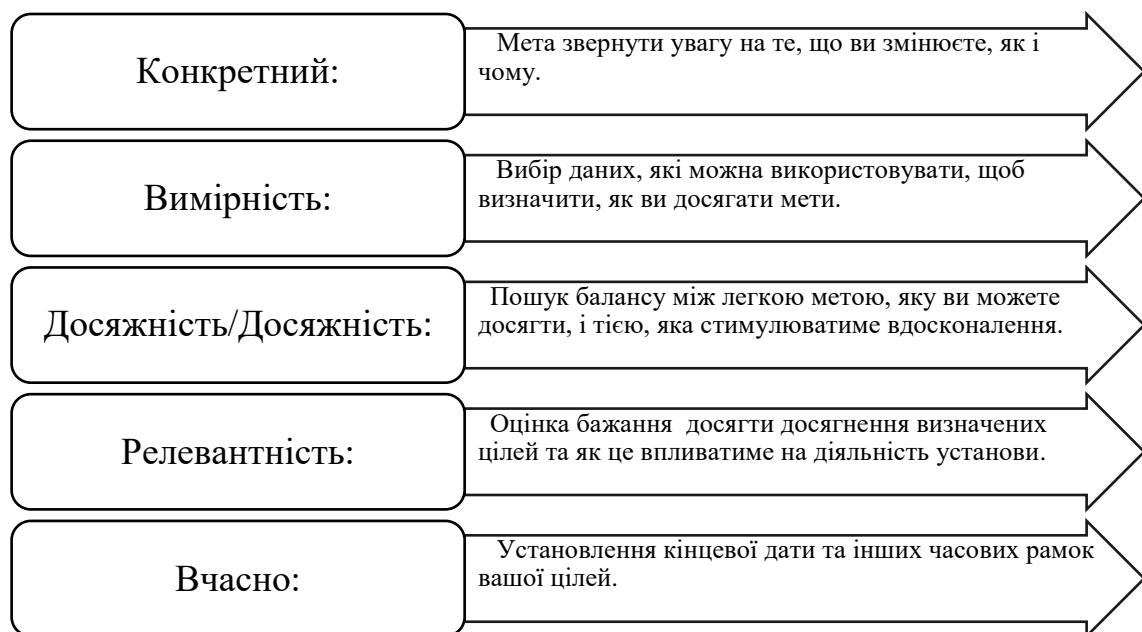


Рис.2.15. Рекомендована структура SMART цілей управління змінами в публічному адмініструванні

Примітка: сформовано автором на основі аналізу літературних джерел (Приймак, 2019; Лукашевська, 2023).

5. Презентація запланованих для впровадження змін зацікавленим сторонам. Спільне обговорення змін допоможе прописати доцільні корективи, враховувати всі можливі ризики зі збереженням першочергової цілі запропонованої зміни;

6. Визначення прихильників змін. Варто знайти людей в, які візьмуть на себе ініціативу та допоможуть здійснити зміни у командах. Таке рішення допомагає зробити перехід більш плавним і дещо обійти елемент опору змінам;

7. Визначення та усунення перешкод. Аналізуючи сфери організації, які вимагають покращення, потрібно визначити перешкоди для досягнення поставлених цілей. На цьому етапі процесу слід постаратися усунути ці перешкоди, щоб легше відстежувати процес;

8. Встановлення цілей для змін. Цілі мають бути стратегічними та такими, які можна виміряти ключовими показниками ефективності (KPI), які також визначаються на початку процесу. Структуровані методології постановки цілей можуть бути корисним способом зробити це, наприклад цілі SMART (WorldEconomic Forum 2020). Цілі SMART допомагають керувати та досягати свого бачення, створюючи цілі, які зрозумілі, універсально застосовні та легко вимірювані (Рис.2.15).

9. Реалізація плану змін. Після проходження попередніх етапів варто реалізувати план змін та зосередитися на стратегічних імперативах, таких як виконання та підзвітність. Існують способи спростити процес, наприклад розбити його на практичні фази. Створення найпростішого процесу допоможе чітко донести свої ідеї до підлеглих і збільшить шанси на успіх;

10. Внесення змін в навчання та культуру. Цілі повинні бути досяжними, з урахуванням певних факторів, які включаються у процес керування змінами (Рис. 2.16) (Scupola, Mergel, 2021);

Навчання.

незалежно від типів змін, які вносяться, потрібно навчити та підготувати співробітників, оскільки зміни, швидше за все, змінять їхній робочі процеси.

Тренування:

для прихильників змін потрібно запровадити певний тип інструктажу, щоб вони могли відповідним чином навчити людей під їх керівництвом.

Комунікація:

комунікація виникає майже на кожному етапі процесу управління змінами і вона життєво важлива для того, щоб зміни ефективно спрацювали. Необхідно організувати регулярні зустрічі та призначити контактну особу для вирішення питань і проблем.

Спонсорство:

якщо зміни потребують ресурсів, щоб допомогти забезпечити необхідне фінансування. Це важливо для успішного управління змінами.

Управління опором:

потрібен час, щоб усі члени команди прийняли зміни, які впроваджуються. Наявність інструментів управління опором дозволить зменшити занепокоєння та швидко повернутися до досягнення цілей.

Рис. 2.16. Напрями забезпечення ефективності управління змінами в публічному адмініструванні

Примітка: сформовано автором на основі аналізу літературних джерел (Деміхов, Дегтярьова, 2023; Дорошук, 2020)

11. Аналіз результатів та звітування. Завершення процесу керування змінами – це лише перший крок. Необхідний аналіз процесів, щоб визначити, наскільки вони справді були успішними.

Загалом, застосування SMART–технологій у діяльності публічних службовців відкриває широкі можливості для підвищення ефективності, прозорості та якості надання публічних послуг. SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound):

- Specific (Конкретні). Конкретні цілі та чітко виражена мета;
- Measurable (Вимірювані). Цілі повинні мати чіткі критерії, які дозволяють виміряти прогрес і досягнення;
- Achievable (Досяжні). Цілі повинні бути реалістичними і досяжними, враховуючи доступні ресурси і обмеження;
- Relevant (Актуальні). Цілі повинні бути важливими і значущими для організації або особи, відповідати загальній стратегії і сприяти досягненню довгострокових цілей;
- Time-bound (Орієнтовані на час). Цілі повинні мати чітко визначені терміни виконання, щоб забезпечити фокус і своєчасність (Москалець 2023).

Отже, SMART-технології орієнтовані на конкретні, вимірювані, досяжні, актуальні та обмежені в часі цілі, що дозволяє значно покращити управлінські процеси та результати. Застосування такі технології можуть знайти у:

1. Розумному управлінні ресурсами (Smart Resource Management) – являє собою оптимізацію використання ресурсів та використання IoT (Internet of Things), зокрема, впровадження систем моніторингу та управління ресурсами, що дозволяє ефективніше використовувати бюджети і знижувати витрати;
2. Покращенні надання публічних послуг (Smart Public Services) – являє собою електронне урядування та мобільні додатки;
3. Підвищенні прозорості та підзвітності (Smart Transparency and Accountability) – являє собою електронні системи контролю та відкритість даних. Публікація відкритих даних про діяльність органів влади, що дозволяє громадянам і організаціям аналізувати їхню роботу і приймати обґрунтовані рішення. Впровадження електронних систем для моніторингу витрат бюджетних коштів, що підвищує підзвітність і знижує корупцію;
4. Удосконаленні комунікації з громадянами (Smart Citizen Engagement) – концепція передбачає впровадження платформ та соціальних мереж для зворотного зв'язку, а також цифрові громадські консультації, зокрема, проведення опитувань, голосувань і громадських обговорень онлайн для залучення громадян до процесу прийняття рішень;

5. Підвищенні безпеки та управлінні кризами (Smart Security and Crisis Management) – передбачає використання системи раннього попередження та платформи для координації дій різних служб під час надзвичайних ситуацій.

Впровадження SMART-технологій як сучасного інструменту управління змінами в умовах війни у діяльність публічних службовців значно підвищує ефективність управлінських процесів, покращує якість надання публічних послуг, підвищує прозорість і підзвітність органів влади, а також сприяє залученню громадян до процесу прийняття рішень. Завдяки таким технологіям публічні службовці можуть більш ефективно виконувати свої обов'язки, що сприяє розвитку сучасного і відповідального управління (Родзіховський, 2022).

Наступними, але не менш важливими методами є ті, які орієнтовані на людей. Такі методи спрямовані на вже описані в попередньому підрозділі особистісні та організаційні фактори впливу на управління змінами в публічному адмініструванні. Методи, орієнтовані на людей, зосереджуються на розвитку людських ресурсів, забезпеченні їх потреб та формуванні організаційної культури, яка підтримує зміни.

Застосування методів передбачає перш за все проведення оцінки наявних компетенцій, навичок і знань та аналізу існуючої культури, цінностей, норм та поведінкових моделей персоналу. Вже після опрацювання необхідної інформації можна проводити заходи:

- організувати тренінги, семінари, курси для підвищення професійних навичок і компетенцій співробітників;
- створювати та планувати умови для внутрішнього просування працівників;
- формувати нові організаційні цінності, що підтримують зміни;
- проводити заходи, що сприятимуть закріпленню нових норм та цінностей (корпоративні заходи, тимбілдинг);
- створювати канали для відкритого обміну інформацією між керівництвом та персоналом;

- запроваджувати системи визнання та винагороди за досягнення та внесок у процес змін;

- заохочувати до креативності та інновацій.

Важливим у процесі застосування цих методів є якісна комунікація та мотивація працівників різних рівнів, тому дуже важливого значення набуває поняття «лідерство».

Лідерство – це одним із впливових інструментів управління змінами публічного адміністрування в умовах війни. Такий інструмент є сталим для управління змінами в публічному адмініструванні, особливо в умовах війни, коли необхідні швидкі та ефективні рішення для забезпечення стабільності, безпеки та розвитку. У цей період лідери мають виступати не лише як керівники, але й як стратеги, мотиватори та комунікатори. Лідери змін також повинні бути видимими для тих, кого вони просять слідувати за ними. Для морального духу та успіху процесу важливо, щоб відповідальні особи подавали приклад і тим самим створювали прийнятне середовище для ефективного впровадження змін.

Лідерство як інструмент має безпосередній вплив на управління змінами в публічному адмініструванні, зокрема в таких напрямках:

1. Створення чіткої візії та стратегії;
2. Комунікація та залучення співробітників;
3. Підтримка морального духу та мотивації;
4. Гнучкість і адаптивність;
5. Ефективне управління ресурсами (Наконечна, 2023).

Під поняттям традиційного лідера розуміють співробітника, переважно керівника, який контролює дії своєї команди для досягнення цілей, володіє вмінням мотивувати своїх підлеглих, надихати їх на досягнення високих результатів, ефективно спілкується та взаємодіє з командою, забезпечуючи зрозумілість та прозорість, приймає важливі рішення, оцінюючи ризики та можливості, а також сприяє дотриманню існуючих норм, правил та цінностей організації. Проте в сучасних умовах, в яких перебуває наша країна, вже не достатньо бути традиційним лідером, сучасність вимагає від лідерів стати

активними ініціаторами змін, організаторами нових можливостей та зразків поведінки (Табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Відмінності традиційного та інноваційного лідерства

<i>Традиційне лідерство</i>	<i>Інноваційне лідерство</i>
Підтримує та оптимізує існуючі процеси, забезпечуючи стабільність та ефективність	Активно шукає нові можливості для змін, прямує до постійного вдосконалення та розвитку.
Використовує перевірені методи управління, які забезпечують передбачуваність та контроль.	Використовує гнучкі методи управління, що дозволяють швидко реагувати на зміни та адаптуватися до нових умов.
Схильний до мінімізації ризиків, приймаючи обережні рішення.	Готовий до ризиків заради досягнення інноваційних результатів, розглядаючи їх як невід'ємну частину процесу змін.
Орієнтований на досягнення короткострокових цілей та підтримку поточної діяльності.	Зосереджується на довгострокових цілях, стратегічному розвитку та майбутніх можливостях.
Зосереджується на розвитку поточних компетенцій та навичок команди.	Прагне розвивати нові навички та компетенції, що сприяють інноваціям та адаптації до змін.

Примітка: узагальнено автором на основі аналізу літературних джерел (Касіянчук, 2020; Підлісна, 2021)

Зважаючи на відмінності обох понять, все ж зосереджуємо увагу на тому, що інноваційне лідерство є ключовим аспектом управління змінами, особливо в умовах сучасного публічного адміністрування, в умовах війни та швидко змінного зовнішнього середовища. Розглянемо, як метод, орієнтований на людей, можна реалізувати, враховуючи аспекти інноваційного лідерства.

Інноваційне лідерство в управлінні змінами, орієнтованими на людей, передбачає не лише управління персоналом, але й створення середовища, де кожен працівник може проявити свої найкращі якості та долучитись до інноваційних процесів. Діяльність інноваційних лідерів передбачає забезпечення прозорості каналів комунікації, де кожен працівник вільно висловлює свої ідеї та пропозиції. Таке середовище зазвичай формується через регулярні зустрічі, обговорення та використання внутрішніх платформ для обміну думками. Формування розуміння у працівників, сутності змін та можливість їх відкритого

обговорення допомагає в подальшому залучати їх до процесу прийняття рішень. Це підвищує відчуття відповідальності та залученості у працівників.

Організація зустрічей та обговорень значно полегшують процес отримання зворотного зв'язку від працівників щодо процесу впровадження змін. На основі зворотного зв'язку лідери мають змогу швидко адаптувати свої стратегії та плани, враховуючи нові дані та пропозиції (Дмитренко, Масик, 2022).

Формування ефективного інноваційного лідера, як і співробітників усіх рівнів, потребує регулярних тренінгів та семінарів для розвитку інноваційних навичок, таких як креативне мислення, застосування нових технологій. Таке навчання допомагає їм ефективніше впроваджувати рішення.

Етапи застосування методу, орієнтованого на людей, з акцентом на інноваційному лідерстві:

Етап 1. Аналіз поточного стану. Передбачає проведення всебічної оцінки інноваційного потенціалу серед працівників із застосуванням опитування для виявлення інноваційних ідей та потреб;

Етап 2. Розвиток інноваційного лідерства. Після проведення аналізу та визначення потреб розробляються програми навчання з інноваційного мислення, створення нових ініціатив з підтримки інновацій, а також програми менторства для підтримки перспективних інноваторів;

Етап 3. Підтримка інноваційної культури. Активне формування нових цінностей, що підтримують інновації, та організація регулярних заходів, спрямованих на розвиток інноваційного мислення та обмін ідеями;

Етап 4. Залучення та мотивація персоналу через інноваційне лідерство. Передбачає впровадження системи мотивації для співробітників, які успішно реалізують інноваційні проекти. Зокрема, інноваційні лідери активно залучають команду до обговорення та впровадження нових ідей;

Етап 5. Моніторинг та зворотний зв'язок під керівництвом інноваційних лідерів. Регулярно проводяться опитування та зустрічі з працівниками для отримання зворотного зв'язку. Лідери аналізують результати і вносять корективи в стратегії та проекти на основі отриманих даних.

Методи, орієнтовані на людей з акцентом на інноваційне лідерство, є потужним інструментом управління змінами в сучасному публічному адмініструванні. Це дозволяє не лише адаптуватися до змін, але й активно формувати нові можливості та зразки поведінки, сприяючи сталому розвитку та успіху публічних службовців (Musaigwa, 2023).

Окремої уваги, як інструмент, заслуговує також і поняття «культура організації». Існують різні погляди щодо послідовності формування лідерів та організаційної культури. Поррас і Хоффер стверджували, що лідери формують культуру на перших етапах формування організації, але пізніше, саме культура формує лідерські якості. Крім того, Огбонна та Харріс виявили, що вплив лідерства на результативність організації опосередковується організаційною культурою. Багато дослідників припускали, що саме попередньо сформована культура розвине наступне покоління лідерів, тоді як інші підтримували ідею культури, яка сприяє розвитку ефективних лідерів на кожному рівні організації.

Згодом впровадили нове бачення щодо двостороннього зв'язку між лідерством і культурою. Дослідники зосередилися на спільному та рівномірному впливі культури та лідерства на діяльність організації, ефективність у прийнятті рішень, управління компетентостями та задоволеність роботою.

Отже, таке питання має двосторонню природу, проте немає заперечень тому, що організаційна культура та лідерство впливають один на одного, формуючи динамічну та взаємозалежну систему. Лідери можуть формувати організаційну культуру, задаючи орієнтири, демонструючи приклад та розробляючи стратегічні рішення. Водночас сформована організаційна культура впливає на поведінку, формування та прийняті рішення лідерів, формуючи їхню мотивацію та очікування. Найоб'єктивнішим шляхом є коли лідерство та організаційна культура працюють у синергії, підтримуючи, взаємо доповнюючи та підсилюючи. Така синергія передбачає, що лідери повинні постійно взаємодіяти з організаційною культурою, оцінюючи її ефективність та відповідність стратегічним цілям. Своєю чергою культура має бути достатньо гнучкою, щоб відповідати вимогам інноваційного лідерства.

Цілком логічним є стимулювання інноваційного лідерства в поєднанні зі створенням та просуванням інноваційної культури в організації. Таке рішення не лише сприяє розвитку новаторських ідей і технологій, зміцнює мотивацію та залучення працівників, але й є передумово ефективного впровадження змін в організації (Kim, Andersen, 2021).

Створення інноваційної культури в публічному адмініструванні є ключовим фактором для забезпечення ефективності, прозорості та адаптивності державних органів в умовах війни та постійно змінного середовища. Інноваційна культура сприяє впровадженню нових ідей, технологій та підходів, що дозволяє державним органам швидко оптимізувати робочі процеси співробітників, тим самим покращувати реагування на виклики та потреби громадян.

Суть інноваційної культури, полягає в активному впровадженні цінностей, які підтримують інновації, такі як відкритість до нових ідей, готовність до ризиків та експериментів. Відкритість у такому разі досягається шляхом розвитку колективного мислення та співпраці, де кожен член команди відчуває свою цінність та значущість. Інноваційна культура організації, потребує постійної підтримки шляхом:

- постійного перегляду та вдосконалення цінностей та норм. Досягти такого можна, залучаючи лідерів, які б активно впроваджували цінності, які підтримують інновації, такі як відкритість до нових ідей, ризиків та експериментів;

- запровадження культурних ініціатив. Організація заходів, які спрямовані на розвиток інноваційної культури, таких як хакатони, інноваційні марафони;

- формування середовища яке б сприяло створенню нових ініціатив. Заохочення до впровадження пілотних проєктів, тестування нових ідей без страху ризику.

Отже, формування та підтримка культури – це спільна відповідальність лідерів та всіх співробітників, що передбачає узгодженість зусиль і постійну взаємодію між різними ієрархічними рівнями. Інноваційні лідери дають орієнтир і створюють умови для розвитку інноваційної культури, а співробітники

реалізують ці принципи на практиці, підтримуючи і вносячи певні корективи. Така взаємодія забезпечує стійкість, інноваційність та ефективність організації в умовах постійних змін (Логінов, Малонога, 2020).

Наступним кластером методів є методи, які спрямовані на структуру та стратегічні плани. Важливість таких методів полягає в тому, що вони дозволяють створити чітке та прозоре бачення ієрархічної структури, її модифікувати та визначити довгострокові цілі, що сприяють стабільності та гнучкості державних органів у відповідь на зовнішні та внутрішні зміни.

Стратегічне управління зараз займає важливе місце в порядку денному державних організацій і стає все більш актуальним на тлі нових змін в публічному адмініструванні, які зумовлені зовнішнім впливом та ситуацією в державі.

Існує невелике, але постійно зростаюче поле досліджень, яке підкреслює важливість вивчення стратегії та стратегічного мислення в державних установах. Значно більша дослідницька база інструментів та застосування стратегічного управління є у приватному секторі. Проте здійснення такого типу досліджень та застосування таких інструментів стратегічного менеджменту є дещо складнішим процесом для державного сектору. Складність виникає через те, що теорії приватного сектору, які впливають на нього, базуються на зростанні, прибутку, конкурентоспроможності, перевагах та аспектах, які не завжди підходять для державного сектору (Мунько, 2022).

Основними тригерами, якими послуговується державний сектор у дослідженні стратегічного менеджменту, є:

- рівень забезпечення суспільного блага, надання якісних публічних послуг, соціальна справедливість та ефективне управління ресурсами для задоволення потреб громадян;
- ефективність використання бюджетних коштів, зниженню витрат, підвищенню якості надання послуг;

– рівень забезпечення доступності та якості послуг для громадян (оскільки державні установи є монополістами і не послуговуються показником конкурентоспроможності);

– моніторинг соціальних показників, таких як доступність та якість послуг, рівень задоволеності громадян, дотримання показників соціальних програм;

– урахування під час розроблення стратегії ризиків, окрім політичних, соціальних, екологічних, правових, також питань безпеки та стабільності;

– ефективність адміністративних процесів та швидкість реагування на соціальні виклики (Олешко, 2023).

Таким чином, стратегічне планування в публічному адмініструванні передбачає формулювання стратегій, які дають цілісне уявлення про організацію шляхом поєднання довгострокового мислення, аналізу цілей і суб'єктивної оцінки цінностей, цілей і пріоритетів. Проте варто зважати, що лише деякі стратегії реалізуються так, як вони були заплановані, тоді як інші, в силу змінного середовища та виникнення непередбачуваних змін будуть реалізовані з відхиленням або взагалі не впроваджені. Така ситуація простежується в нашій країні: в результаті повномасштабного вторгнення державним органам довелося вносити значні зміни в стратегії та формувати кардинально нові цілі.

Стратегічні основи реформування публічного адміністрування сьогодення визначені нормативними актами Кабінету Міністрів України і зазвичай регламентують діяльність виконавчої влади. Проте постійно виникає гостра необхідність у формуванні комплексного підходу до створення засад трансформаційних процесів в системі публічної влади (Розумей, 2020).

Введення воєнного стану зумовило формування значних корективів в процесах діяльності органів адміністрування в Україні. В результаті стратегія видозмінилася, окрім того розробили і затвердили короткострокові стратегії реформування в системі публічного адміністрування. Власне, в такий період, зрозуміло, наскільки є важливим формування національної стратегії реформ на довгостроковий період в умовах сучасності та в повоєнний період. Проте під розробленням стратегії реформ, як інструменту управління змінами в

публічному адмініструванні на довгостроковий період, потрібно розуміти не абстрактну, а деталізовану модель функціонування публічної влади.

З часів незалежності України, а саме з 1991 року і до сьогодні, було розроблено та прийнято низку стратегій, що прямо чи опосередковано регламентували реформування публічного адміністрування, з-поміж яких:

- Стратегія інтеграції України до Європейського Союзу, затверджена Указом Президента України від 11 червня 1998 року № 615 (втратила чинність);

- Стратегія реформування системи державної служби в Україні (14 квітня 2000 року № 599), затверджена Указом Президента України;

- Стратегія Сталого розвитку «Україна – 2020» (12 січня 2000 року №5), затверджена Указом Президента України;

- Стратегія реформування державного управління України до 2021 р. (24 червня 2016 р. № 474), схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України;

- Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки (21 липня 2021 р. № 831), схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України;

- Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року (30 вересня 2019 року № 722), затверджені Указом Президента України.

Стратегія реформування публічного управління, здавалося б, визначена до 2030 року, проте в умовах повномасштабного вторгнення потрібно зважати, що навіть ідеально сформовані стратегії не в змозі забезпечити запланований результат реформ (Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року, 2019).

Отже, методи, спрямовані на стратегічне планування в публічному адмініструванні, повинні комплексно застосовуватись. Необхідний перелік дій, таких як аналіз середовища, формування стратегічних цілей, розроблення планів дій, забезпечення ресурсів, моніторинг та оцінка результатів, варто постійно виконувати, а також важливим є здійснення адаптації планів до змінного середовища.

Управління змінами в структурі організації публічного адміністрування включає не тільки стратегічне планування, але й реорганізацію підрозділів та

переоцінку цінностей і місії. Це вимагає всебічного підходу, щоб забезпечити ефективність і відповідність новим вимогам суспільства (Сивицька, Симченко, 2021).

Під методом реорганізації структури вбачаються такі інструменти: об'єднання або поділ підрозділів та розподіл функцій. Перебудова організаційної структури має на меті підвищення ефективності та оптимізацію роботи підрозділів в умовах змін. Створення більш спеціалізованих або більш універсальних підрозділів та чітке визначення обов'язків і відповідальності кожного підрозділу дозволить краще реагувати на виклики та потреби, а особливо в умовах війни.

Цікавою в сучасних умовах є ініціатива впровадження гнучких структур, які дозволяють організації швидко адаптуватися до змін. Гнучкість полягає у створенні проєктних команд з різних підрозділів для вирішення конкретних завдань або ж розширення відповідальності і повноважень співробітників на нижчих рівнях управління. Такий інструмент, як впровадження гнучких структур, сприятиме швидкому прийняттю рішень і підвищенню мотивації працівників, а також дозволить ефективніше використовувати ресурси та забезпечувати кращу координацію (Белікова, 2022).

Переоцінка цінностей і місії забезпечити відповідність діяльності організації сучасним вимогам суспільства та підвищити ефективність роботи державних установ. Такий інструмент включає проведення аналізу поточних цінностей, залучення персоналу до процесу, визначення нових цінностей і місії, інформаційні кампанії, впровадження та постійне вдосконалення.

Отже, всі перелічені методи та інструменти допомагають створити ефективну, адаптивну і прозору систему управління, яка відповідає сучасним вимогам суспільства та забезпечує якісне надання державних послуг. Сучасне середовище в Україні вимагає від публічних службовців не лише професіоналізму та досвіду, але й гнучкості, сміливості та здатності до інновацій. Використання принципів SMART, ефективна комунікація, підтримка морального духу, гнучкість у прийнятті рішень, деталізована стратегія, гнучка

структура та ефективне управління ресурсами є ключовими елементами успішного управління змінами в публічному адмініструванні в умовах війни.

Усі вищезгадані методи та інструменти управління змінами публічного адміністрування так чи інакше є взаємопов'язані та взаємодоповнюючі, саме тому ефективність впровадження змін залежить від врахування усіх шести елементів:

- формування синергетичних зв'язків між людьми і технологіями. Необхідність зв'язку пояснюється тим, що технології можуть підвищити продуктивність та ефективність роботи людей, а також запобігти помилкам, які виникають через людський фактор, а навчання та розвиток персоналу дозволяє краще використовувати нові технології;

- інтеграція культури і стратегії. Культура організації повинна підтримувати реалізацію стратегічних планів, сприяючи досягненню запланованих цілей. Така інтеграція дає змогу створити гармонійне середовище, де всі співробітники працюють на досягнення спільних цілей, з урахуванням спільних цінностей та принципів;

- узгодження між завданнями і структурою організації. Завдання повинні бути чітко визначені, а структура організації повинна підтримувати їх ефективне виконання, що дозволить оптимізувати роботу державних установ, підвищити їхню продуктивність. Узгодження цих елементів включає аналіз чинної структури і завдань, визначення ключових пріоритетів, перегляд і реорганізацію структури, забезпечення комунікації та координації, навчання і розвиток персоналу, а також постійний моніторинг і оцінку результатів. Виконання цих кроків дозволяє створити ефективну та адаптивну організацію, здатну успішно реалізувати свої стратегічні цілі (Якимець, Карковська, 2024);

- впровадження змін в організації вимагає комплексного підходу, який враховує взаємозв'язок між людьми, культурою, завданнями, технологіями, структурою та стратегією. Залежно від орієнтації змін, можна застосовувати різні методи, що дозволяють ефективно адаптуватися до нових умов та досягати поставлених цілей.

Висновки до розділу 2

1. Досліджено послідовність формування кадрового забезпечення. В розрізі цього проаналізовано статистичні дані та звітності Національного агентства України з питань державної служби. Структурний аналіз кадрового забезпечення публічної служби в динаміці та за різними критеріями: вік, категорія, стать і т.д. здійснений з метою проведення аналогій впливу різних чинників на чисельність та структуру публічної служби та огляду можливостей забезпечення ефективного впровадження та управління змінами. Досліджено, який вплив має війна на кадрову структуру публічної служби, шляхом формування зведених статистичних даних. Проведено аналіз даних з підвищення кваліфікації публічних службовців, що дає розуміння важливості цього показника, оскільки чим вищий відсоток співробітників, які пройшли підвищення кваліфікації, тим легше їм адаптуватися до змінних умов роботи, зокрема нових законодавчих вимог, цифровізації та нових управлінських практик. Таким чином, відображення цього показника є ключовим для забезпечення ефективного управління людськими ресурсами в публічній службі, що підвищує загальну продуктивність та ефективність управління в публічному секторі.

2. Досліджено вплив розроблення програм стажування та підвищення кваліфікації на рівень залученості нових кадрів. Закцентовано на необхідності удосконалення практичних рекомендацій щодо створення гендерно-інклюзивних програм розвитку публічних службовців та впровадження заходів для усунення гендерного дисбалансу.

3. Систематизовано фактори впливу на управління змінами в публічному адмініструванні та розмежовано їх відповідно до виокремлених рівнів, а саме: мікрорівень (індивідуальні зміни), мезорівень (організаційні зміни), макрорівень (стратегічні зміни). На основі експертного опитування, виокремлено п'ять найвагоміших факторів: здатність до навчання та самовдосконалення, стресостійкість, структуризація і поділ праці, розроблення стратегії технологій розвитку взаємин, політична стабільність. Для підтвердження достовірності

вибору та нівелювання суб'єктивізму застосовано програмний продукт MiniTab для проведення факторного аналізу. Сформовано графік «кам'яного осаду» для відбору кількості факторів впливу на управління змінами в контексті розвитку публічного адміністрування. В результаті проведеного дослідження підтверджено вагомість віддібраних факторів впливу на управління змінами в контексті розвитку публічного адміністрування (здатність до навчання та самовдосконалення, стресостійкість, структуризація і поділ праці, розроблення стратегії технологій розвитку взаємин, політична стабільність). Розроблено шкалу впливу виокремлених факторів на управління змінами в публічному адмініструванні.

4. Досліджено напрями забезпечення ефективності управління змінами в публічному адмініструванні. Розглянуто поняття «лідерство», охарактеризовано відмінності традиційного та інноваційного лідерства в управлінні змінами. Встановлено, що основними елементами впровадження змін є підходи, орієнтовані на нові технології і процес розроблення завдань; підходи, орієнтовані на людей; підходи, спрямовані на структуру та стратегічні плани. Розроблено підхід управління змінами в публічному адмініструванні, який базується на конкретизації причин необхідності впровадження змін та систематизації інструментів та методів для успішного управління змінами в публічному адмініструванні.

Основні результати другого розділу представлено у наукових публікаціях (Якимець, Карковська, 2023а; Якимець, 2024; Білик, Якимець, 2019; Якимець, Карковська, 2024; Карковська, Прокопишин-Рашкевич, Якимець, 2018; Якимець, Карковська, 2018; Карковська, Хомин, Якимець та ін., 2019; Якимець, Карковська, 2023b).

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

3.1. Використання стратегічної мобільності в умовах управління змінами публічного адміністрування

Мобільність – це переміщення публічних службовців між робочими місцями, організаціями чи навіть секторами. Здоровий рівень мобільності допомагає публічній службі досягати стратегічних цілей шляхом розподілу навичок і компетенцій робочої сили за новими пріоритетами, а також дозволяє публічним службовцям розвивати необхідні навички через різнопланову та захоплюючу роботу. Варто детальніше розглянути елементи, необхідні для забезпечення ефективного використання мобільності та на основі досвіду інших країн розглянути можливість впровадження їх інструментів і програм мобільності в Україні.

Мобільність персоналу є ключовим елементом гнучкості публічної служби – здатності переміщувати потрібних людей з професійними навичками на правильні ролі, щоб відповідати вимогам моменту та бути добре підготовленими до вимог майбутнього. Мобільність має потенціал для підвищення гнучкості публічної служби різними способами. Це забезпечує можливість публічним організаціям пристосовуватися до змін стратегічних пріоритетів, гарантуючи, що уряди зможуть оперативно реагувати на нові політичні виклики та змінювані потреби громадян. Пандемія COVID-19 продемонструвала, наскільки мобільність є важливою в надзвичайних ситуаціях, щоб дозволити перенести конкретні компетенції та навички туди, де вони найбільше потрібні. Пандемія COVID-19 дала можливість перевірити режими мобільності державних служб під час кризи, а також побачити, як багато країн розробляють нові інструменти та стратегії швидкого перерозподілу працівників із статус-кво в структури управління кризою. Багато організацій перевели людей із ролей надання послуг, орієнтованих на клієнта (багато з яких були закриті під час пандемії через

проблеми зі здоров'ям), на ролі цифрового надання послуг, які були безпечнішими, і тому зазнали величезного зростання попиту. Цей тип мобільності допоміг забезпечити публічну службу здатністю реагувати на обставини, що швидко змінюються, коли це було найбільше потрібно.

Мобільність є важливою не тільки в надзвичайних ситуаціях, але й як частина повсякденної системи управління кадровими ресурсами в урядах. Наприклад, більша мобільність може сприяти мультидисциплінарним підходам до вирішення складних проблем і дозволити об'єднати дефіцитні ресурси та компетенцію з усього уряду. Отже, мобільність відкриває можливості для подолання політичної ізоляції, сприяючи обміну людьми, навичками та компетенціями в межах публічного сектору. Цей тип мобільності також дозволяє перехресне збагачення ідеями та підходами між організаціями та передачу передового досвіду. Мобільність також може сприяти більшій інклюзії та різноманітності думок в організаціях, заохочуючи обмін знаннями та перспективами в розробці та реалізації політик (Лукева, 2020).

У широкому сенсі мобільність працівників може складатися з будь-якого в межах наступних параметрів: по горизонталі (бічні переміщення в межах однієї системи класифікації посад або між системами класифікації посад, визнаних еквівалентними); по вертикалі (зростання посадових обов'язків, як правило, формальне підвищення); функціональне (або «міжпрофесійне»)(передбачає перехід до нової сфери чи професії); географічне (переміщення між містами, регіонами тощо); внутрішнє; зовнішнє (перехід за межі публічної служби – наприклад, в інший сектор, рівень уряду чи до міжнародної організації); тимчасове (публічний службовець зберігає свою початкову посаду та, як очікується, повернеться через певний період часу); постійне (постійне переведення або нова посада).

У цьому розділі в основному розглядається внутрішня горизонтальна/бічна мобільність як тимчасового, так і постійного характеру, але також міститься деякий розгляд інших видів, перелічених вище мобільностей.

Мобільність особливо важлива в органах публічної влади, де публічні службовці, як правило, наймаються за довгостроковими безстроковими контрактами та залишаються на публічній службі протягом більшої частини своєї кар'єри. У цьому контексті зовнішня мобільність (наприклад, між державною службою та приватними фірмами) має тенденцію бути обмеженою, а внутрішня мобільність стає навіть більш важливою – центральним елементом підходу до управління талантами для найкращого використання робочої сили.

Мобільність може допомогти залучити й утримати кращих фахівців публічної служби. Традиційна модель лінійної кар'єри в одній організації, галузі чи професії вже не є такою звичайною та бажаною для багатьох діючих і потенційних публічних службовців. Багато молодих людей, які є в пошуках роботи, та які володіють ключовими навичками, стверджують, що хочуть різноманітної кар'єри, і публічна служба може мати ідеальні можливості для цього. Справді, жоден інший роботодавець не може запропонувати стільки цікавих можливостей. Таким чином, правильно організована мобільність може допомогти залучити та утримати високопродуктивних працівників із високим потенціалом, забезпечуючи їм різноманітні захопливі професійні завдання протягом різноманітної та насиченої кар'єри (De Simone, 2021).

Мобільність також може розвивати співробітників та їхні навички та здібності. Мобільність дозволяє адміністраціям створювати та розвивати ключові навички всередині організації, створюючи більш гнучкі шляхи кар'єри для публічних службовців. Таким чином, мобільність є потужним інструментом для управління талантами, для розвитку кваліфікованого та ефективного персоналу, надаючи працівникам можливості для розвитку кар'єри, які відкривають їм доступ до різних сфер діяльності чи функціонування уряду.

У всіх цих аспектах мобільність діє як рушійна сила продуктивності, забезпечуючи узгодженість між пропозицією та попитом на навички. Зважаючи на це, внутрішня мобільність стає важливим інструментом, який гарантує, що уряди можуть найкращим чином використовувати великий резерв кадрів, і що співробітники отримують можливість розвивати нові навички та йти в ногу з

глобальними змінами та відповідно чинити їм менший опір. Тим самим забезпечується висока ефективність прийняття управлінських рішень.

Також налагодження мобільності даватиме змогу формування резерву людських ресурсів відповідно до поточних завдань та потреб органу влади.

Щоб використати ці різноманітні переваги, уряду країни варто створити необхідні умови для внутрішньої та зовнішньої мобільності робочої сили та здатності до адаптації, щоб відповідати кваліфікації та попиту, зокрема через:

- встановлення загальних рамок та/або посібника для визначення наскрізних вимог до роботи та компетенцій;

- встановлення та заохочення короткострокових і середньострокових призначень у державному секторі та за його межами, забезпечуючи при цьому уникнення конфлікту інтересів, щоб заохотити до навчання та обміну інформацією або час від часу задовольняти короткострокові потреби в робочій силі;

- розширення мобільності як активу для прозорого просування по роботі відповідно до ефективності виконання обов'язків (Гужва, 2019).

Мобільність не повинна бути для управлінців самоціллю, але її слід пропагувати для досягнення конкретних переваг, якими потрібно вміло управляти. Переміщення людей завжди спричиняє певні короткострокові витрати, оскільки хтось зазвичай залишає роботу, яку вміє виконувати, щоб взяти на себе нову роль, якої він повинен навчитися. Якщо мобільність не керована належним чином і доведена до крайнощів, вона перетворюється на надмірний відтік працівників або плинність кадрів, що потенційно може спричинити негативний вплив на окремих осіб та організації. Наприклад, надто часте переміщення людей може призвести до великих перебоїв у реалізації управлінських рішень, втрати інституційних знань та керованості під час настання змін.

Занадто швидке переміщення керівників (менеджерів) може призвести до зміни тактики програми чи проєкту на півдорозі, а також до відсутності відповідальності та відповідальних за інституційні проблеми, що часто

розглядається як належність останньому керівнику, який обіймав цю посаду, і не дає новим керівникам часу побачити і зрозуміти суть змін (будь-які зміни потребують часу, гнучкості та розуміння їх суті).

Іноді мобільність може призвести до конфлікту інтересів і неправомірного впливу на діяльність уряду, особливо коли існує високий рівень ротації між державним і приватним секторами та/або між адміністративними та політичними ролями (табл 3.1) (Devine, 2019).

Таблиця 3.1

Матриця стратегічної мобільності

Характеристики	Не вистачає мобільності	Стратегічна мобільність	Занадто велика рухливість
1	2	3	4
Тривалість перебування в ролі	–Люди залишаються на своїх посадах довго після того, як вони впоралися зі своїми завданнями, аж до того моменту, коли вони бачать мало можливостей змінити те, як вони роблять речі, і не можуть впровадити нові підходи, ідеї чи перспективи для вирішення проблем.	Люди залишаються в одній ролі достатньо довго, щоб дізнатися про її глибину та складність, довести проекти до завершення та передати свої ідеї іншим, перш ніж рухатися далі.	Люди рухаються до того, як справді зможуть засвоїти роль і побачити результати своєї роботи.
Індивідуальна перспектива	–Співробітники залишаються на своїх роботах, тому що не думають, що мобільність буде винагороджена, бояться негативних наслідків або не хочуть залишати свою зону комфорту. –Співробітники, як правило, бачать мало можливостей для розвитку кар'єри, що призводить до самовдоволення та/або нудьги та низького рівня залученості й утримання найкращих працівників. –Відсутність поперечного розвитку навичок.	–Співробітники переходять до логічних наступних кроків у своїй кар'єрі (бокових і вертикальних) – працювати над цікавими проектами та розвивати свої навички та здібності. –Більш високий рівень залученості завдяки можливості дізнатися нове, а також побачити результати зусиль. –Співробітники збалансовують розвиток наскрізних навичок із глибшими знаннями, необхідними для конкретних посад.	–Люди переїжджають, тому що вони незадоволені, або щоб отримати підвищення зарплати, або внаслідок політичної нестабільності. –Не пов'язане з особистим розвитком, оскільки вони не залишаються достатньо довго, щоб глибоко засвоїти нову роль. –Співробітники, як правило, відчують себе перевантаженими та напруженими, оскільки вони покладаються на набори навичок широкого профілю, не розвиваючи глибини знань, необхідних у складних сферах політики. –Низька залученість, оскільки співробітники не бачать результатів своїх зусиль.
Командна перспектива	Менеджери тримаються за своїх найкращих співробітників, вважаючи, що без них не зможуть досягти цілей. Високий рівень стабільності може призвести до стагнації та групового мислення – немає нової енергії чи ідей.	Мобільність використовується для створення нової енергії в командах, рухаючись по одному учаснику.	Цілі команди переміщуються та відновлюються, тому залишається мало безперервності чи інституційної пам'яті, що може зменшити темпи завершення проекту.
Організаційна перспектива	Організації не заохочують і не цінують мобільність. Деякі можуть навіть карати за мобільність – часто ненавмисно. Зміцнює організаційну відокремленість і групове мислення, що призводить до зниження рівня інновацій.	–Організації забезпечують мобільність для досягнення конкретних і добре продуманих цілей – вирішення складних проблем і надзвичайних ситуацій, розвиток персоналу. –Це сприяє підвищенню інновацій, продуктивності, залученості працівників і розвитку культури навчання	Часто це результат нестабільності на політичному рівні або поганой робочої культури та не пов'язане з цілями організаційного розвитку.

1	2	3	4
Підтримка співробітників	Немає опор, оскільки немає мобільності.	Значна підтримка – співробітники добре підготовлені до своєї нової ролі завдяки належному навчанню та регулярним перевіркам	Часто погано підтримується – менталітет тонути або плавати.
Менеджерська підтримка	Немає опору, оскільки немає мобільності.	Гарна підтримка – керівники ознайомлені з процесом і надані необхідні інструменти для залучення нових співробітників і вирішення будь-яких проблем з інституційною пам'яттю.	Недостатня підтримка – менеджери уникають стратегічного використання мобільності, оскільки вважають це руйнівним для досягнення своїх цілей.
Використання даних	Не відслідковується.	Відстежується з використанням як адміністративних даних, так і даних опитувань для забезпечення балансу	Часто не відстежується.

Примітка: узагальнено автором на основі аналізу літературних джерел (Семикіна, 2023; Куйбіда, Шпекторенко, 2018)

Таким чином, добре збалансована стратегічна мобільність залежить від належного нагляду та управлінських процесів, які заохочують мобільність і одночасно зменшують ризики. Збалансованої стратегічної мобільності можна досягти за допомогою таких інструментів і політик:

- загальні рамкові умови – загальні рамки управління персоналом у всіх організаціях публічної служби можуть допомогти забезпечити мобільність і уникнути структурних бар'єрів учасників під час спроби здійснити мобільність. Вони можуть включати загальні класифікації посад і схеми оплати праці, щоб працівники мали належні стимули для мобільності, а також мати чіткі правила щодо конфлікту інтересів і нагляду для запобігання та пом'якшення неналежного впливу (наприклад, часові рамки, визначення ризикованих позицій, розкриття активів і зобов'язань);

- цілі та наміри – мобільність не є цінністю сама по собі, а більшою мірою є способом побудови організаційної гнучкості до змін та розвитку компетенцій. Різні підходи до мобільності можуть мати різні цілі, і стратегічний підхід повинен чітко вказувати, яких цілей державні установи хочуть досягти за допомогою практики мобільності;

- механізми мобільності – досягнення стратегічних цілей вимагає механізмів, які їм відповідають. Більшість країн мають ряд розроблених

інструментів і політик, які можуть підтримувати різні види мобільності працівників, але розгортання їх повного потенціалу залишається загальною проблемою;

- стимули та культура мобільності – найбільшою перешкодою для мобільності часто є культура. Винагорода мобільності серед співробітників та їхніх керівників є ключем до формування стратегічного підходу до мобільності. Керівники повинні мати інструменти, знання та стимули для ефективної підтримки мобільності свого персоналу;

- інструменти підтримки – мобільність, за визначенням, руйнує статус-кво, але існують інструменти для мінімізації негативних наслідків. Це може включати планування послідовності, щоб керівники могли передбачити та краще підготуватися до передачі знань і адаптації до змін, щоб мінімізувати негативний вплив, а також адаптацію, спостереження або навчання;

- дані для моніторингу та оцінки мобільності. Дані про мобільність не часто збираються організаціями державного сектору, що обмежує їхню здатність контролювати ступінь реалізації стратегічної мобільності. Оцінка можлива за допомогою опитування працівників. Такий метод допоможе оцінити сприйняття можливостей мобільності та їх цінність для розвитку кар'єри та організації, однак це радше виняток, ніж правило (Alfonsi, 2022).

Публічна служба в Україні є одним із найбільших роботодавців в країні, і тому потенціал для використання стратегічної мобільності є дуже великим.

Однак цьому потенціалу інколи можуть перешкоджати структурні перешкоди, якщо, наприклад, організаціям не вистачає загальних рамок працевлаштування в адміністративному/публічному секторі. У переважній більшості країн публічні службовці наймаються за контрактом у відповідне міністерство чи агентство. У меншості країн існує тенденція, що публічні службовці працюють на публічну службу в цілому.

Другою і, мабуть, більш важливою рамковою умовою для мобільності є наявність загальної системи класифікації посад, щоб публічні службовці на певній посаді могли зрозуміти, якою була б еквівалентна робота в іншому

міністерстві чи агенції. В Україні відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 23 жовтня 2023 р. №1109 «Про підготовку до запровадження умов оплати праці державних службовців на основі класифікації посад у 2024 році» затверджено два ключові документи:

Каталог типових посад державної служби і критерії віднесення до таких посад, який визначає перелік сімей та рівнів типових посад публічної служби, містить їх опис для проведення класифікації посад;

Алгоритм проведення класифікації посад публічної служби в умовах воєнного стану, який визначає загальні вимоги та етапи проведення класифікації посад..

Маючи основну структурну основу для сприяння мобільності (загальні посадові інструкції та положення та умови), більшість публічних служб у різних країнах також мають певну політику чи вказівки щодо мобільності, хоча вони часто приймають форму сприятливого законодавства, а не повністю конкретизованої стратегії з окресленими цілями та завданнями. В Італії, приміром, класифікації стандартизовані законом і колективними договорами

Отже, уряду нашої країни варто активніше сприяти мобільності як заявленій меті або пріоритету публічної служби. Ці висновки свідчать про чудову можливість для нашої країни подумати про переваги мобільностей та про те, як найкраще використовувати їх у публічній службі (Деміхов, 2023).

Варто звернути увагу на досвід Австралії, де публічна служба розробила дуже ретельну структуру мобільності, яка включає чітко сформульований набір цілей (вирішувати стрибки попиту, розв'язувати складні проблеми та розвивати працівників) із узгодженими ініціативами, керівництвом для працівників, менеджерів, керівників і HR-практиків, оперативного обслуговування, а також пов'язаних цілей і показників. Зокрема, цікавим є практика щодо управління персоналом і виконавчого керівництва, що містять елементи, які забезпечують мобільність і спрямовані на конкретні цілі, чи то для розвитку лідерства, реагування на надзвичайні ситуації чи навіть короткострокових обмінів (наприклад, відрядження працівників приватного сектору на державну службу).

Австралійська система мобільності публічних службовців допомагає співробітникам, менеджерам, керівникам і кадровим спеціалістам використовувати мобільність як стратегічний інструмент для роботи. Рамкова програма окреслила три набори взаємопов'язаних цілей (Рис.3.1)

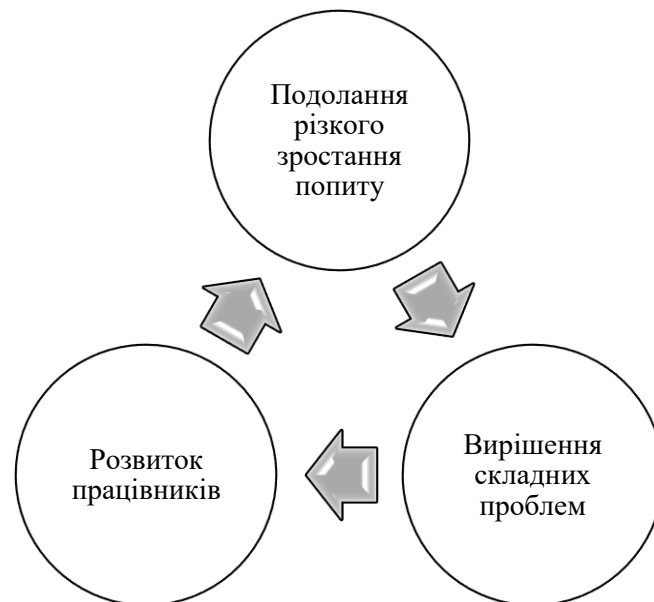


Рис.3.1. Набори взаємопов'язаних цілей мобільності публічних службовців
Примітка: сформовано автором на основі аналізу літературних джерел (Самонова, 2013)

Кожна з відображених цілей підтримується за допомогою конкретних ініціатив. Концепція реалізує це в окремих керівних документах для співробітників, менеджерів, керівників і практиків з управління персоналом. Він також включає в себе додаткові послуги, а також пов'язані цілі та показники за допомогою даних перепису працівників, баз даних про зайнятість та інших джерел (Haldone, 2013).

Канада забезпечує мобільність різними способами. Політика щодо управління персоналом дає керівникам міністерств можливість дозволяти тимчасові призначення в основні органи публічної влади та поза ними, а також надає їм механізми обміну для задоволення потреб їхньої організації. Політика також підтримує передачу знань і досвіду, професійний розвиток, а також створює краще розуміння та вдосконалені мережі між основним державним

управлінням та іншими бізнес–секторами (як державними, так і приватними). Крім того, усі члени групи виконавчого керівництва розуміють, що вони можуть бути призначені (тобто переміщені) на іншу посаду виконавчого рівня в основній державній адміністрації як умова працевлаштування. Директива щодо ефективності та управління навичками для керівників встановлює вимоги до оцінки талантів і визначає результати навичок, у тому числі ті, що відображаються для мобільності. На рівнях помічника, заступника офіс головного спеціаліста з кадрів проводить щорічні тренування з управління талантами, які сприяють розвитку та утриманню мотивованих лідерів.

Цікавим є досвід сусідньої Польщі. В Польщі мобільність запроваджена як рекомендація у розпорядженні голови публічної служби щодо стандартів управління людськими ресурсами у публічній службі. Окрім цього, рекомендовано побудувати організаційну культуру, яка сприятиме мобільності співробітників, а також визначенню чітких правил організації внутрішніх конкурсів підбору персоналу.

Найпоширеніші заявлені цілі стратегій і політики мобільності, які діють у країнах, стосуються розвитку працівників, а також кращого розподілу та використання специфічних знань/навичок, яких бракує в публічній службі. Розвиток більш сприйнятливої та адаптивної робочої сили, а також зміцнення співпраці між міністерствами та відомствами також є важливими цілями стратегій і політики мобільності. Найменш поширені цілі стосувалися ефективності та, як не дивно, збільшення інновацій. Постає питання, чи не втрачається політика та стратегії мобільності як можливості використання цього інструменту у контексті інновацій публічного сектору – шляхом урізноманітнення процесу розробки політики держави, послуг та обміну дефіцитними наборами навичок, пов'язаних з інноваціями (Classen, 2019).

Заявлено декілька найпоширеніших цілей стратегій або політики мобільності, які виокремили в 14–ти наближених до України країнах. На основі проведених досліджень та оцінки країн розподілена пріоритетність таких цілей (рис. 3.2).



Рис.3.2. Пріоритетність цілей стратегій або політики мобільності, на основі даних 14-ти країн

Примітка: систематизовано автором на основі аналізу літературних джерел (Public employment and management, 2021)

Інший спосіб розглянути питання щодо цілей і намірів – це ступінь внутрішньої латеральної мобільності (переміщення робочих місць у публічній службі на одному рівні ієрархії) на різних посадах. Картина змінюється для публічних службовців вищого рівня, де мобільність вважається більш важливою, хоча дуже мало країн роблять таку мобільність обов’язковою або очікуваною на вищих рівнях. Мобільність є обов’язковою для більшості державних службовців лише в трьох країнах – Коста-Ріці, Японії та Австрії. Там мобільність у формі ротації робочих місць використовується для адаптації більшості нових публічних службовців.

Одним з аспектів політичних обмежено, який часто не відслідковується, є конкретний обсяг бажаної мобільності. Багато країн мають цілі збільшити чи зменшити рівень мобільності в публічній службі, однак є кілька країн із конкретними цілями чи оцінкою ідеального обсягу. Насправді середня тривалість перебування на одній посаді відстежується лише 17 країнами і зазвичай ця тривалість значно відрізняється. У Німеччині працівники змінюють свої посади через 2–5 років, у Канаді середня тривалість перебування на посаді становить близько 5 років, Австралії це приблизно 13 років, в Ізраїлі 11 років, у

Мексичі 13,5 років. Загалом відслідковується тенденція, що у більш розвинених країнах термін перебування на одній посаді є меншим. Така ситуація пов'язується зі сприйняттям змін, в країні, де загалом стабільна ситуація і особистісні та професійні потреби співробітників задоволені, спостерігається більша впевненість і готовність до змін та й загалом адаптивність (Georghion, 2021).

Реалізація стратегічного підходу до мобільності потребує ряду добре розроблених і взаємодоповнюючих механізмів мобільності для публічних службовців. Опитування визначає низку різних типів механізмів мобільності. Перша група – це ті, які використовуються для надання можливостей тимчасової мобільності персоналу, починаючи від мікропризначень, коли службовець працює з іншим підрозділом неповний робочий день, зберігаючи свою основну роль протягом решти часу, до довгострокових відряджень, обмінів і програм ротації. Друга група механізмів – це ті, що забезпечують мобільність протягом кар'єри шляхом планування кар'єри та внутрішнього штатного режиму. Інший набір механізмів розглядає мобільність для управління сплесками попиту, як передбачуваними, так і реакцією на надзвичайні ситуації.

Перша група. Переважна більшість країн регулярно використовують мікропризначення (робота в іншій команді/підрозділі неповний робочий день), короткострокові призначення (менше року повний робочий день) і довгострокові відрядження (табл. 3.2).

Друга група. На додаток до тимчасової мобільності, багато адміністрацій сприяють постійним змінам роботи в міру просування кар'єрними сходами. Такий вид мобільності, швидше за все, важливіший для досягнення переваг, особливо тих, що стосуються залучення й утримання, коли працівники прагнуть змін протягом своєї кар'єри (Hawaii, Terrill, 2022).

Таблиця 3.2

Суть та новації програм мобільності в різних країнах

Країна	Суть впровадженого механізму мобільності
Бельгія	Обмін компетенціями – це програма мобільності для бельгійських державних службовців усіх рівнів влади, яка переважно використовується публічними організаціями. Обмін співробітниками дозволяє організаціям–учасникам обмінюватися талантами для конкретних ініціатив або проєктів тривалістю від 6 до 12 місяців, таким чином ставлячи перед державними службовцями нові виклики відповідно до їхніх навичок і компетенцій.
Канада	Різноманітні програми ротації, які можуть пропонувати департаменти або функціональні спільноти. Одним із прикладів централізовано керованої програми ротації є програма розвитку лідерства Mosaic. Цільова аудиторія – це працівники рівня нижче керівного рівня, які належать до чотирьох груп рівності в працевлаштуванні (жінки, люди з обмеженими можливостями та члени расових груп) та/або спільнота 2SLGBTQI+. Обов'язковою частиною програми є завдання з накопичення досвіду в міністерстві чи інших публічних службах. Північна програма обміну (NORUT) надає службовцям можливість дізнатися, як все відбувається в іншій північній частині. Двома важливими умовами для обміну є те, що заявнику дозволяється зберегти свою зарплату під час обміну, і заявник повинен подати заявку на обмін в іншій північній країні. Типова тривалість періоду обміну становить 1–2 місяці, але бувають періоди до 6 місяців. Рада міністрів Північних країн виплачує стипендію за кожен місяць служби, окрім того відшкодовує транспортні витрати.
Європейського Союзу (ЄС)	Ініціатива Європейського Союзу (ЄС) обміну публічними адміністраціями – це унікальна можливість для службовців адміністрацій держав-членів ЄС відчувати методи роботи та культуру інших адміністрацій ЄС у вибраних сферах. Держави-члени, які беруть участь, будуть об'єднані в приймаючі адміністрації відповідно до їх досвіду, інтересів і можливостей, щоб поділитися передовою практикою та отримати необхідні знання для впровадження конкретних реформ у своїй країні. Програма організована Генеральним директором Європейської Комісії з питань реформ і наразі пілотна фаза в рамках Інструменту технічної підтримки 2023 року, у якій беруть участь 18 держав-членів і понад 300 публічних службовців.
Японія	Здійснюється обмін між державним і приватним секторами, а також між рівнями урядами, хоча ці програми не обов'язково є двосторонніми обмінами. У 2022 році 35 публічних службовців було направлено до приватного сектору, тоді як 308 працівників приватного сектору були направлені в урядові установи.
Словенія	Програма «Партнерство заради змін» здійснюється Міністерством державного управління та Американською торговою палатою Словенії, яка є програмою для обміну між державним і приватним секторами. Щороку працівникам як державного, так і приватного сектору пропонується можливість обміну протягом максимум п'яти днів. Він доступний для всіх і є добровільним. Кандидати подають мотиваційний лист із зазначенням того, чим вони займаються, де і чому вони бажають пройти обмін. Після перевірки представник Американської торговельної палати в Словенії зв'язується з приватними компаніями, і якщо це підходить кожній стороні, працівник і організація підключаються.

Примітка: узагальнено автором на основі аналізу літературних джерел (Hawaii, Terrill, Williams, 2022; Alfonsi, 2022)

Ще одним механізмом підтримки такого роду внутрішньої мобільності є обмеження набору на деякі посади лише внутрішніх кандидатів. Традиційно державні системи зайнятості класифікуються як кар'єрні або посадові. З одного боку, кар'єрно орієнтовані системи зазвичай роблять акцент на масовому прийомі нових державних службовців на початковому етапі їхньої кар'єри, після чого використовують внутрішню мобільність для їхнього переміщення на необхідні посади протягом усього професійного шляху.

Попит на публічну службу може коливатися – інколи через сезонні зміни, зміну урядових пріоритетів або несподівані надзвичайні ситуації. У деяких із цих випадків більшість публічних служб мають можливість нав'язати мобільність персоналу. Як показує досвід, в умовах динамічних змін, в Україні також присутня гостра необхідність розробки програми мобільності в надзвичайних ситуаціях.

Криза COVID стала доречним прикладом: було розроблено плани на випадок майбутніх криз такого роду, а також виявлено різні недоліки в наборах інструментів мобільності країн, які можна було б краще розробити. Найчастіше використовували інструмент «тимчасові робочі групи», які були створені для координації реагування на надзвичайні ситуації та надання послуг між адміністраціями. Процедура спрощеного короткострокового найму (часто онлайн) також була впроваджена в багатьох країнах, проте Україна не застосовувала таких методик в роботі своїх органів влади

Такий метод вимагав багато зусиль, зокрема роботи з правовою базою, щоб забезпечити адекватне регулювання наявних та здобутих навичок для безперервності та ефективності ведення всіх процесів в організації. У Португалії з самого початку пандемії було запроваджено винятковий кадровий режим, який передбачав спрощення процесів найму, мобільність персоналу, які вийшли на пенсію, без вікових обмежень. Крім того, Португалія створила програму трансверсальної мобільності, щоб перепризначити працівників із центральної адміністрації до органів соціального забезпечення, щоб забезпечити безперебійну діяльність органу (Lind, Arndt, 2016).

Корисним буде досвід створення такого резервного відділу і в Україні. Резервісти за потреби могли б перейти до іншого відділу на короткий період на вимогу. В державних органах нашої держави працював механізм резерву, але в дещо іншому вигляді. До повномасштабного вторгнення до резерву зараховували громадян, які набрали певну кількість балів під час проходження конкурсу, але які не пройшли за рейтингом. Вважалось, що у разі відкриття вакантної посади такого громадянина першочергово працевлаштують. Запропонована ж методика дещо відрізняється, мобільність, яка пропонується, передбачає залучення вже найнятих працівників. Важливим було б те, що під час призначення за працівниками зберігались би усі права, які належали до основного місця праці, включаючи зарплату та відпустку. Резервний персонал може оскаржити перепризначення обов'язків, такі переміщення відбуватимуться лише за згодою працівника, після попередньої консультації та змістовного і вичерпного навчання. Також варто чітко відслідковувати залучення резервістів, та уникати частого повторного використання одного і того ж персоналу, з метою зменшення опору змінам.

Використання такого методу, ймовірно, зумовить більшу внутрішню мобільність і в перспективі – більшу зовнішню мобільність. Крім того, досвід інших держав свідчить, що багато процедур, запроваджених під час пандемії, залишаться й покращуватимуть інструментарій мобільності майбутнього. Більшість держав все ще використовують тимчасові робочі групи, створені під час пандемії COVID-19, планують навіть збільшити їх чисельність.

Коли справа доходить до передбачуваних коливань і очікуваних змін попиту на персонал, країни мають у своєму розпорядженні низку найбільш релевантних механізмів. Найпоширенішим інструментом є тимчасовий найм, також вони мають інструменти мобільності для перенаправлення державних службовців у потрібні сфери, деякі країни незначно, але все ж використовують аутсорсинг в окремих ситуаціях.

Конкретного прикладу розробленої моделі, яка б підходила нашій країні немає, оскільки ситуації в окремих країнах відбуваються по-різному. Проте

варто розглянути досвід інших країн, щоб на основі нього сформувавши бачення основних постулатів для розроблення моделі мобільності, яка б відповідала всім необхідним потребам (Brezzi, 2021).

Коли справа доходить до ефективного управління та впровадження мобільності, недостатньо мати правильну політику та механізми – публічна служба також повинна забезпечити організаційне середовище, сприятливе для їх використання. Це означає відстеження темпів використання механізмів мобільності, забезпечення належних стимулів для тих, хто хоче їх використовувати, а також визначення та усунення перешкод для їх використання. Загальні перешкоди для реалізації мобільності:

- відсутність управлінської підтримки;
- відсутність видимості можливостей мобільності;
- складність та непрозорість адміністративного процесу;
- занепокоєння щодо можливості повернення до основного місця праці наприкінці мобільності;
- тривалість часу перебування на тимчасовій посаді;
- відсутність чіткого розуміння політик щодо зарплати та/або пільг та іншого забезпечення.

Перешкоди для використання механізмів мобільності можна деталізувати, та зобразити (рис. 3.3).

Перешкоди для використання механізмів мобільності можуть бути культурними або структурними. Культурні бар'єри, як правило, є результатом неправильної структури стимулів. Найпоширенішою перешкодою, яку згадують, є відсутність управлінської підтримки. Загалом це пояснюється тим фактом, що керівники першими втрачають, коли справа доходить до мобільності, оскільки від них очікують, що вони відправлять когось, хто певний час працював у їхній команді на піку своїх здібностей і продуктивності. Крім того, часто саме найпродуктивніші працівники отримують завдання мобільності, особливо коли це завдання, пов'язані з високопріоритетними проектами або розвитком лідерства. Подібні ситуації можуть створювати спотворені стимули для

керівників обмежувати видимість своїх найкращих співробітників або чинити опір їхнім можливостям мобільності (Жеребило, 2020).



Рис. 3.3. Поділ та деталізація перешкод для використання механізмів мобільності

Примітка: сформовано автором на основі аналізу літературних джерел (Жеребило, 2020; Куйбіда, Шпекторенко, 2018)

Зміна цієї культури вимагає постійних зусиль і структурованої та передбачуваної системи мобільності. Такий вид практики найкраще було б організувати централізовано, щоб тягар не покладався повністю на окремого керівника. Також можна використовувати різні інструменти, щоб мінімізувати неминучі зміни в роботі органу.

Ще одним культурним бар'єром є відсутність визнання чи оцінки досвіду мобільності працівника. У деяких державних службах досвід, отриманий в інших організаціях, розглядається як цінний актив, необхідний для просування по службі. В інших він цінується менше, ніж досвід, отриманий всередині. Якщо працівники сприймуть останнє, вони будуть менш мотивовані виконувати завдання мобільності, оскільки вважатимуть, що це зменшує їхні можливості для просування. Як і з будь-якою культурною зміною, подолання такого роду вкорінених культурних припущень потребує часу. Лідери можуть почати

змінювати культуру, встановивши критерії мобільності, а потім слідкуючи за їх впровадженням. Лідери можуть подавати приклад, самостійно користуючись можливостями мобільності, відкрито розповідаючи про цінність, яку вони мали завдяки мобільності, і наймаючи на ключові посади у своїй управлінській команді більш чисельну групу, ніж це зазвичай розглядається (Якимець, 2024).

Іншими видами бар'єрів є структурні. Другою найпоширенішою перешкодою є недостатня видимість можливостей мобільності для персоналу. Деякі країни намагаються вирішити цю проблему шляхом розроблення онлайн-інструментів, які дозволяють централізовано публікувати ці можливості.

Адміністративна складність є ще одним структурним бар'єром, який часто виявляють. Це може бути пов'язано, наприклад, з різними системами та структурою у приймаючій організації або протоколами безпеки. Ці перешкоди, як правило, легше вирішити, якщо/коли уряд вирішує їх за допомогою технологій і ресурсів для перепроєктування систем з урахуванням мобільності.

Щоб подолати ці та інші перешкоди, деякі країни прагнуть активно сприяти мобільності та вживати заходів для усунення перешкод. Першим кроком може бути відкрите інформування про важливість мобільності в адміністрації та просування її як проголошеної мети та пріоритету публічної служби. В нашій країні такий метод можливий для впровадження, оскільки у нас розроблена платформа «Портал управління знаннями». На основі такого порталу можливим є формування розділу з вичерпною інформацією про можливості мобільності та умовами таких мобільностей (Деміхов, 2023).

Методи стимулювання мобільності на державній службі:

- використовуються винагороди та визнання;
- керівники заохочуються сприяти мобільності своїх співробітників;
- фінансові бонуси використовуються для стимулювання мобільності;
- процеси оцінки ефективності враховують мобільність;
- мобільність є обов'язковою умовою для вступу на керівні посади;
- усвідомлене довгострокове планування кар'єри передбачає мобільність;
- сприяння внутрішній мобільності є визначеною метою публічної служби;

- прозорі можливості мобільності;
- індивідуальні плани навчання для працівників можуть передбачати мобільність.

Одним із використовуваних інструментів сприяння внутрішній мобільності може бути використання індивідуальних планів навчання для працівників, в які можна включити варіанти мобільності. Індивідуальні плани навчання часто розробляються як частина річного циклу успішності. Вони дають змогу керівникам і працівникам узгодити набір цілей розвитку та інструментів для їх досягнення. Включення мобільності в цей контекст може бути способом побудови культури навчання, яка також охоплює мобільність з точки зору керівника та працівника.

В Україні вже розроблена освітня платформа для державних службовців, про яку згадувалось вище. Портал управління знаннями був створений з метою забезпечення професійного розвитку публічних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування (Божаєв, 2019).

Основними завданнями платформи є:

- забезпечення розвитку ринку освітніх послуг у сфері професійного навчання публічних службовців;
- інформування провайдерами про наявні освітньо-професійні та освітньо-наукові програми підготовки за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування», загальні та спеціальні програми підвищення кваліфікації;
- організації електронної взаємодії суб'єктів Порталу з метою забезпечення професійного розвитку публічних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, обміну практиками та досвідом.

Власне, одним із завдань і могло б бути розширення наповнення можливостей платформи. Така платформа може використовуватись як

інструмент надання прозорих можливостей мобільності, які б публікувалися на внутрішній дошці вакансій для всіх працівників.

Такого формату вебпортал державного фонду зайнятості може стати інформаційною базою, яка дозволить спростити та зробити більш прозорими різні процеси найму та перерозподілу людських ресурсів у публічному адмініструванні, а також полегшити механізми рухливості. Він позиціонуватиметься як інструмент, який забезпечить зв'язок між пропозицією та попитом на зайнятість, незалежно від відповідної модальності легальних трудових відносин, використовуючи Інтернет як частину цілей інформаційного суспільства та цілей ефективного та прозорого управління людськими ресурсами в публічному адмініструванні.

Можливі й інші інструменти та підходи до сприяння мобільності, проте ефективніше буде їх використання в поєднанні з вище згаданим. Їх використання може надати можливості для посилення стратегічного застосування мобільності. Вони передбачають включення мобільності в довгострокове планування кар'єри, врахування її в управлінні продуктивністю та/або рішеннях про просування по службі та заохочення керівників до сприяння мобільності та найму певного відсотка людей з інших відділів та/або за допомогою схем мобільності (Семикіна, 2023).

До прикладу, уряд Кореї надає широкий спектр стимулів для публічних службовців, призначених за регулярними програмами обміну персоналом. Міністерство управління персоналом розробляє плани обміну персоналом і керівні принципи для систематичної та організованої роботи таких програм і оцінює рівень мобільності кожного міністерства та відомства шляхом проведення діагностики інновацій управління персоналом. Міністерства та відомства, які досягли відмінних результатів, отримують певні стимули, наприклад, пільги на навчання та розвиток. Публічним службовцям, призначеним за програмами обміну персоналом, надаються такі заохочення:

Підвищення по службі (для підвищення на посаді вищого рангу державної служби кандидати повинні мати досвід роботи в різних міністерствах і відомствах, перш ніж вони зможуть скласти необхідні іспити).

Оцінка продуктивності (під час визначення рейтингу ефективності роботи публічного службовця та розміру річної заробітної плати та бонусів за результатами роботи, досвід обміну персоналом дає публічним службовцям вищу оцінку, таким чином досвід обміну персоналом дає винагороду за результатами роботи).

Призначення (після повернення з програм обміну публічні службовці можуть бути призначені на посади, які вони хочуть обіймати, і вони завжди можуть повернутися на свої початкові посади після завершення програми обміну, незалежно від вакансії).

Компенсація (надбавки за обмін надаються тим, хто бере участь у програмах обміну персоналом. Якщо публічним службовцям доводиться переїжджати в інше місце для обміну персоналом, держава відшкодовує їм витрати на житло або покриває витрати на довші поїздки).

Саме інструменти підтримки можуть допомогти забезпечити ефективне виконання політики або стратегії мобільності з метою мінімізації неминучих змін, спричинених відсутністю працівника на основному місці роботи та переходом на інше. Більшість країн надають загальні рекомендації для співробітників і керівників щодо процедур й інструментів мобільності, а також регулярні сеанси адаптації, щоб гарантувати, що новоприбулі працівники отримають правильні настанови, навчання та консультації на новому робочому місці. Важливо не забувати про проведення оцінки ризиків, щоб переконатися, що їх можна ідентифікувати і пом'якшити вплив ризикових ситуацій, пов'язаних з мобільністю, такі як конфлікт інтересів або дозвіл безпеки.

Моніторинг і оцінка мобільності є важливими для забезпечення того, щоб нею керували вигідно для організацій, керівників і співробітників. Організації державного сектору повинні здійснювати моніторинг за ключовими

показниками, які можуть включати плинність кадрів або рівень утримання; середній стаж або стаж роботи на посаді; участь у навчаннях та відрядження.

Це може включати питання, пов'язані з мобільністю, наприклад, про намір залишити посаду та можливості для розвитку. Ці запитання також можуть використовуватися для оцінки відкритості персоналу та керівництва щодо мобільності, для виявлення можливих невирішених ризиків. У сукупності індикатори та показники з адміністративних даних можуть надати більш повну картину того, наскільки робоча сила стратегічно мобільна (De Seve, 2023).

Індикатори мобільності, які вартувало б відстежувати, з метою ефективності впровадження механізму мобільності:

- кількість тимчасових призначень/відряджень;
- рівень охоплення програм мобільності (програми ротації та/або обміну);
- частка працівників, які змінили посади в тому самому міністерстві;
- частка працівників, які перейшли між міністерствами;
- частка працівників, які перейшли між міністерствами та відомствами;
- показники зовнішньої мобільності (наприклад, частка працівників, які вступають на державну службу та залишають її);
- середній термін перебування на посаді;
- очікування/уявлення/обізнаність/досвід працівників щодо мобільності (наприклад, через опитування працівників).

Цікавим є досвід Туреччини, її уряд впровадив проєкт під назвою «Карта кар'єри», який розроблявся управлінням кадрів. У межах програми у них прописаний ще один індикатор для відстеження мобільності робочої сили між державним і приватним секторами. Такий вид мобільності, також є над важливим аспектом розвитку ринку праці та економіки в цілому і вважається зовнішньою мобільністю. Проте, варто звернути увагу на всі ризики та суперечності, тому важливим є огляд всіх ключових особливостей та викликів. Кожен з цих секторів має свою унікальну перевагу та недоліки (Becker, Ivankovich, 2020).

Особливості приватного сектору:

1. Приватні компанії зазвичай фокусуються на прибутковості, що може сприяти ефективному управлінню та інноваціям;
2. Приватні підприємства можуть швидше адаптуватися до змін на ринку та покликані виживати в конкурентному середовищі;
3. Приватні компанії часто мають можливість більше інвестувати у дослідження та розвиток для створення нових продуктів, послуг та дослідження питань змін та їх ефективного управління;
4. Часто пропонує вищі зарплати та більше можливостей для кар'єрного зростання, проте може бути менш стабільним у плані зайнятості та соціальних гарантій;
5. Гнучкий графік роботи, можливість віддаленої роботи;

Особливості публічного сектору:

1. Традиційно забезпечує стабільні робочі місця з меншими ризиками звільнення, але може пропонувати нижчі зарплати порівняно з приватним сектором;
2. Державні установи часто мають соціальну місію та відповідальність перед громадянами та суспільством;
3. Публічний сектор може контролювати та регулювати економіку для запобігання зловживанням та створення сприятливих умов для розвитку (Куйбіда, Шпекторенко, 2018).

Зважаючи на такі характеристики варто збалансувати їхні функції та взаємодію для досягнення ефективного та стійкого економічного розвитку. З економічної точки зору, ця мобільність може підвищити ефективність використання людських ресурсів. Перехід співробітників з одного сектору до іншого дозволяє розподілити талановиті кадри та знання, сприяючи взаємній обмін інноваціями та кращими практиками між секторами.

З політичної точки зору, мобільність робочої сили може вплинути на рівень довіри громадян до влади. Цей процес може сприяти зниженню корупції, підвищенню рівня конкуренції у працевлаштуванні та удосконаленню публічних послуг.

У результаті такої мобільності публічний сектор може отримати кілька результатів. Перш за все може залучити висококваліфікованих фахівців з приватного сектору, що допоможе підвищити ефективність роботи та рівень інновацій у структурах публічної служби. Крім того, співпраця між секторами може сприяти розвитку легкої комунікації та обміну ідеями між ними, що своєю чергою може сформувати нові підходи до вирішення складних проблем. Проте не варто забувати про існування чинників, які можуть стати на заваді такому виду мобільності (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Чинники впливу на ефективність впровадження мобільності між
приватним та публічним секторами**

Чинники, які негативно впливають на адаптацію мобільності між приватним та публічним секторами	Спосіб нівелювання негативного впливу чинників
1. Бюрократичні перешкоди: Державні установи можуть мати складну та затребувану процедуру для прийняття нових працівників. Це може ускладнити перехід між секторами, якщо необхідно відповідати різним вимогам та процедурам.	1. Спрощення адміністративних процедур: Уряд може впровадити програми чи ініціативи, спрямовані на спрощення процесу переходу між секторами. Це може включати стандартизацію процедур прийняття на роботу та зниження бюрократичних бар'єрів.
2. Рівень оплати: В деяких випадках різниця в заробітній платі між приватним та публічним секторами може бути великою. Це може вплинути на рішення працівників про перехід між секторами.	2. Рівноправні умови оплати: Забезпечення конкурентоспроможної заробітної плати в обох секторах може зменшити різницю у фінансових умовах працівників та зробити перехід більш привабливим.
3. Культурні відмінності: Приватний та публічний сектори можуть мати різні корпоративні культури та цінності. Це також може бути чинником, який ускладнює мобільність робочої сили між ними.	4. Культурна адаптація: Важливо створити сприятливі умови для культурної адаптації працівників, які переходять між секторами. Розвиток корпоративної культури та відкрите спілкування можуть допомогти уникнути конфліктів та сприяти успішній інтеграції.
4. Брак професійного розвитку: Деякі працівники можуть уникати переходу між секторами через брак можливостей для професійного розвитку або недостатньої підготовки на новому місці роботи.	3. Професійний розвиток: Держава та приватний сектор можуть спільно працювати над програмами професійного розвитку, що сприятимуть підготовці працівників для роботи в обох сферах. Це може включати навчання професійних навичок та стажування.

Примітка: систематизовано автором на основі аналізу літературних джерел (Claassen, 2019; Georghiou, He, 2021)

Перелічені чинники є найпоширенішими та можуть стати на заваді ефективній мобільності робочої сили між приватним та публічним секторами. Наведені рішення можуть допомогти знівелювати негативний вплив факторів, які ускладнюють мобільність робочої сили та сприяти покращенню обміну талантами та ідеями між ними (Центр громадського здоров'я, 2024).

Цікавим є досвід країн з використання механізму для забезпечення мобільності за межами держави. Цікавість полягає в тому, що коли мобільність використовується поза публічною службою, вона, як правило, зосереджена на міжнародному рівні. Значна кількість країн використовують довгострокові відрядження, щоб направити публічних службовців на роботу в інші країни або в міжнародні організації.

Ефективна міжнародна мобільність робочої сили в нашій країні може зменшити негативний вплив війни на ринок праці в Україні. Також варто зазначити, що така мобільність не тільки може збільшити рівень професійного розвитку українських працівників та забезпечити їхню конкурентоспроможність на міжнародному ринку праці, але й стати одним із інструментів для залучення іноземних інвестицій та технологій до України (Henes, Trump, 2020).

Отже, незалежно від форми мобільності, її основною метою є розвиток та покращення ефективності функціонування публічного сектору в умовах постійних змін, сприяючи інноваціям, підвищенню професіоналізму та оптимізації використання людських ресурсів. Однією з ключових характеристик мобільності є забезпечення культури навчання та професійного розвитку співробітників.

3.2. Проектування культури навчання та розвитку в сучасній публічній службі

Сучасна публічна служба наштовхується на складні політичні проблеми, що спричинені постійними кризами та новим технологічним глобальним середовищем. Зі зміною обставин навчання стає необхідним для гнучкості

публічної служби, оскільки саме навчання є основою інновацій, адаптації та стійкості робочої сили. Роль публічного службовця суттєво змінилася, вимагаючи нових навичок і компетенцій, які потребують навчання протягом усього життя та вдосконалення здібностей протягом кар'єри. Таким чином, навчання стало «частиною роботи» в публічній службі. Успішні, орієнтовані на майбутнє та готові до кризових ситуацій адміністрації складаються зі службовців, які мають широкий набір навичок і здатні постійно їх вдосконалювати, щоб відповідати потребам сучасного управління. З огляду на це адміністрації неминуче мають володіти сильною культурою навчання, де навчання є не лише очікуванням, але природним, звичним аспектом організаційного досвіду.

Культура навчання сприяє та стимулює процес вдосконалення, а також створює середовище, в якому його сприймають позитивно працівники, керівники та організація загалом. Зі встановленням культури навчання безперервний розвиток зміщується від того, що розглядається як обтяжливий, необов'язковий або нецікавий, до пов'язаного із зростанням і кар'єрним просуванням, і є одночасно необхідним і очікуваним.

Також спостерігається перехід від навчання, яке здійснюється виключно формально та за допомогою традиційних засобів на основі курсу в окремі моменти (часто лише на початку кар'єри) до врахування його в повсякденній роботі з безліччю можливостей для навчання. Культура навчання покладає відповідальність за навчання та розвиток не лише на працівників, але й на керівників, команди, системи та структури (Лозицька, 2018).

Розробка систем та стратегій навчання, а також формування культури навчання в організації вимагають глибокого усвідомлення особливостей того, як дорослі навчаються на робочих місцях і в контексті своїх професійних потреб. Фактичний вплив навчання на роботі значною мірою залежить від визнання організацією зусиль співробітників у навчанні та індивідуальних компетенцій. Дорослі приймають свідомі рішення про те, чи варто формально брати участь у

навчанні, а також як і коли вчитися. Вони «не дуже схильні вивчати те, в чому не бачать сенсу на основі власної життєвого досвіду».

Окрім формальних установок, навчання має багато форм, які можуть мати різні результати та цілі, а також різну корисність для окремих типів співробітників. Це може бути активним і навмисним, наприклад, через формальні курси. Це також може відбуватися більш спільно, наприклад, через формати, що не базуються на класі, такі як семінари чи дискусії, або неформально, наприклад, через навчання на практиці або спостереження за іншими.

Зокрема, лідерство відіграє значну роль у створенні культури навчання. Організації, які повідомили, що їхні керівники справді цінують і підтримують навчання та розвиток співробітників як пріоритет, також повідомляють про значно вищі оцінки багатьох інших аспектів культури навчання, наприклад, чи підтримують лінійні керівники розвиток своєї команди та ступінь участі та залучення співробітників у можливостях навчання.

Безпосередній керівник співробітника може багато чого навчити, не усвідомлюючи цього – просто виконуючи свою роботу та взаємодіючи зі своєю командою. Це навчання можна посилити за допомогою зворотного зв'язку, роздумів або інструктажу. Крім того, лідери, які моделюють власну навчальну поведінку та надають значення навчанню в організації, швидше за все, створюють організації з сильною культурою. Теорія соціального навчання, якщо її застосувати до робочого місця, розвиває ідею про те, що спостереження, моделювання та наслідування поведінки, ставлення та емоційні реакції інших – особливо тих, хто найближче до нас або займає безпосередні керівні посади – є основним рушієм того, як люди навчаються.

Навчання найчастіше відбувається без нашого усвідомлення – або принаймні дещо мимоволі. Тоді як деяких дуже відчутних навичок можна навчитися, за бажанням, за допомогою традиційних засобів – лекцій, тренінгів – інші великі частини навчання відбуваються за допомогою набагато менш помітних засобів: через досвід, через спостереження за іншими, взаємодії,

експерименти тощо. Навчання на робочому місці – це «безладний об'єкт, який існує в різних станах» і відбувається різними способами для кожної людини немає єдиного способу – або одного правильного способу – вчитися на роботі (Корчак, Рочинський, 2023).

Найефективніші організаційні системи навчання та розвитку включають і сприяють багатьом типам навчання. Навчання існує на перехресті особистості (та її власних здібностей) і її оточення – організації, команди чи суспільства. Розроблення та надання систем і підтримки для навчання є такими ж важливими, як і зміст, з точки зору того, чи отримають працівники нові знання, збережуть їх і потім використають у реальних ситуаціях .

Через це навчання на робочому місці перетинається з організаційними структурами та політикою планування робочої сили, особливо у сферах структур стимулювання та планування повсякденної роботи. Оскільки навчання відбувається природним шляхом, хоча часто ненавмисно, організації можуть розпізнати це явище та використовувати його потенціал, створюючи ситуації, коли природне навчання може відбуватися з наміром, а також бути визнаним і винагородженим. Це можна використовувати як частину загальної системи розвитку на робочому місці, наприклад, шляхом зворотного зв'язку, структурованого обдумування та добре продуманої культури та структури команди.

Публічна служба, яка надає більше значення компетенціям, поведінці та соціально-емоційним навичкам, швидше за все, буде краще адаптована для сприйняття змін, які потребують стійкості та винахідливості публічних службовців. Підвищена потреба не лише в технічних навичках, але й у когнітивних навичках високого рівня та складних навичках соціальної взаємодії призводить до нових потреб у вдосконаленні та навчанні. Ці компетенції сприяють аспектам ефективного лідерства, управління кризами та змінами, інновацій тощо.

Актуальність створення та підтримки штату публічного сектору, який має навички та компетенції, зокрема професійні, щоб бути готовим до вимог

сучасного світу, вимагає стратегічних і пріоритетних систем навчання та розвитку всередині органів управління.

Такі системи навчання для вдосконалення навичок і здібностей співробітників є складними і вимагають значних ресурсів і апробованого стратегічного планування. Окреслені компетенції, планування робочої сили та бачення кадрів як набір здібностей, а не ролей (що забезпечує більшу гнучкість і стійкість для адаптації до мінливих обставин і змін) можуть допомогти визначити, які навички найбільше потрібні. Таким чином можна мати інформацію про навчання та рішення щодо навчання (Падалко, 2021).

Професійними компетентостями сучасного державного службовця, на переконання фахівців платформи «Портал управління знаннями», є:

- виконання на високому рівні поставлених завдань;
- впровадження змін;
- знання законодавства;
- лідерство;
- прийняття ефективних рішень;
- професійні знання.

Окремої уваги заслуговує поняття поведінкових компетенцій, які виокремлюють вчені. Поведінкові компетенції – дії або здібності, що впливають із соціального, емоційного, ситуаційного та когнітивного інтелекту, іноді їх (помилково) називають «м'якими» навичками, проте вони є мабуть, найважливішими здібностями для набуття та розвитку організацій. До них також важко по-справжньому «доторкнутися», оскільки вони часто є проявами чи відображеннями характеру, особистості та саморозвитку людини. Тому викладати та вивчати їх є викликом, особливо порівняно з іншими більш відчутно ідентифікованими навичками (Стратегія реформування, 2021).

Чи можна навчити цих компетенцій і в якому обсязі, важливо для розроблення стратегій і систем навчання та розвитку публічних службовців та який вплив це матиме на процес управління змінами. Дослідження цієї теми

допомагає відповісти на це запитання та систематизувати методології, розроблені для навчання цим компетентностям, виявивши, що:

- поєднання формального викладання з навчанням на досвіді має більший ефект. Емоційні та соціальні компетенції, ймовірно, можна ефективно навмисно розвивати лише тоді, коли навчання на досвіді та використання набутих навичок відбуваються в паралелі із формальними спробами навчання. Можливості для обмірковування та перегляду переконань і способів роботи також можуть бути вбудовані в навчальні програми та можуть мати більший вплив на розвиток працівника.

- Демонстрація поведінкових навичок, які хочете розвинути в інших, часто є найкращим способом їх навчити. Приблизно так само, як батьки та вчителі моделюють поведінку дітей, в організаційному середовищі співробітники вчать на продемонстрованих здібностях своїх керівників і колег, і їх можна підтримувати у розвитку та моделюванні подібних якостей.

- Інвестиції та зосередження на поведінкових компетенціях. Розвиток таких компетенцій у керівній групі особливо важливий для підтримки високої продуктивності, сприяння здатності протистояти негативному впливу змін і керувати ними, а також здатності лідерів розвивати власні команди. Ці навички часто є результатом власних постійних зусиль працівників щодо саморозвитку, але їм також можна допомогти та прищепити спеціальні програми навчання.

- Мотивація для розвитку та покращення поведінкових компетенцій. Пряме навчання поведінковим компетенціям може служити сигналом про їхню важливість. Таким чином, хоча навчати їх може бути складно, існування таких навчальних програм може розвинути в людині бажання розвиватися та рости, а також взятися за (часто дуже особистий) процес навчання таким навичкам.

- Використання довгострокового і загальноособистісного підходу до розвитку поведінкових навичок персоналу. Набуття цих компетенцій впливає не лише на продуктивність роботи, а також може сприяти підвищенню стресостійкості, задоволенню особистісних та професійних потреб публічного службовця.

• Розроблення та впровадження ефективних систем в органах влади вимагає розуміння не лише того, які навички потрібні, але й того, як їх прищепити та як залучити цільових співробітників. Загалом вважається, що базовими передумовами для підвищення рівня професійних компетентостей публічних службовців є формування якісної спеціалізованої освіти, розроблення ефективної стратегії перепідготовки публічних службовців та постійне вдосконалення процесів функціонування системи підвищення кваліфікації у сфері публічної служби (Назарчук, 2021).

Опираючись на законодавче забезпечення підвищення рівня професійної компетентності публічних службовців, варто зазначити, що у Законі України «Про державну службу» це питання визначає стаття 48. Йдеться про створення для публічних службовців відповідних умов з метою підвищення рівня професійної компетентності шляхом професійного навчання, яке проводиться безперервно. Професійне навчання публічних службовців проводиться за рахунок коштів державного бюджету та інших джерел, не заборонених законодавством, через систему підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації, зокрема в галузі знань «Публічне управління та адміністрування», у встановленому законодавством порядку в навчальних закладах, установах, організаціях, які мають право надавати освітні послуги, у тому числі за кордоном. У звичному порядку необхідність професійного навчання публічного службовця визначається його безпосереднім керівником та службою управління персоналом публічного органу за результатами оцінювання службової діяльності.

Нещодавньою новацією стало формування та конкретизація навчальних потреб в індивідуальній програмі підвищення рівня професійної компетентності публічного службовця. Відповідно індивідуальна програма підвищення рівня професійної компетентності службовця сформована таким чином, що базується на особистих пріоритетах та цінностях співробітника та в той же час має враховувати норми, особливості та інтереси наявної управлінської системи. У статті 49 Закону чітко визначено, що публічний службовець за результатами

оцінювання службової діяльності разом із службою управління персоналом складає індивідуальну програму підвищення рівня професійної компетентності.

Особливу увагу в системі навчання та розвитку варто приділити культурі навчання – загальним і системним організаційним ставленням і діям, які обертаються навколо та створюють простір для постійного розвитку. Культура навчання має кілька елементів – наприклад, лідерство, стимули, глибину можливостей і стратегію, що ґрунтується на фактах, – які поєднуються, щоб створити те, що інакше є менш відчутною концепцією. Вплив культури навчання на розвиток навичок і компетенцій у контексті публічного сектору (рис. 3.4) (Питання реформування державного управління: Стратегія реформування державного управління на 2022–2025 р., 2021).



Рис 3.4. Процес мотивування необхідних навичок і компетенцій в публічних службовців

Примітка: сформовано автором на основі аналізу літературних джерел (Шляхтіна, 2021)

Зазвичай у публічному управлінні центральна адміністрація впроваджує та координує навчання між міністерствами та відомствами, це сприяє загальній культурі навчання. Організаційні стратегії та інструменти навчання можуть бути

централізовано організовані, розподілені між міністерствами, залишені окремим менеджерам, передані на аутсорсинг, а також низка або комбінація інших варіантів.

Плани на основі міністерства іноді пов'язані з більш децентралізованою моделлю уряду, наприклад, у Норвегії, кожна окрема організація може вільно працювати над узгодженням планів у спосіб, який їй підходить, у тому числі шляхом доступу до навчальних програм через Норвезьке агентство.

Переважно навчальні стратегії країн складаються з кількох комбінованих систем. Наприклад, в Іспанії Національний інститут публічного управління проводить навчання для працівників публічної служби, а окремі міністерства також проводять власні спеціалізовані навчальні програми, пов'язані з необхідними компетенціями в кожній сфері.

Багато стратегій можуть бути ефективними, але планування, організація та координація є ключовими для ефективних і відповідних цілям систем. Багато країн, які досягають успіхів у навчанні та розвитку робочої сили, мають добре продумані та універсальні системи, які охоплюють весь адміністративний персонал, сприяють комунікації та передовій практиці між департаментами та агентствами, а також надають рівні можливості для росту та розвитку всім співробітникам. Мережі, робочі групи та спільноти практиків між адміністраціями та департаментами можуть сприяти загальній культурі, а способи мислення та роботи можуть поширюватися за межі департаментів. Створення рівних можливостей і винагород за навчання в масштабах організації також запобігає утворенню відокремлених мотивованих співробітників лише в деяких сферах управління. Наявність загальнодержавної культури навчання також сприяє підтриманню ініціатив, які спонукають розвиток навичок, стійкості та гнучкості робочої сили, наприклад, завдяки можливостям мобільності між різними відділами та посадами (Шестова, 2022).

Ефективні системи потребують фінансового планування та стратегії для впровадження. Особливо з переходом до цифрових технологій навчання та платформ електронного навчання, щоб адміністрація досягла успіху, необхідні

відчутні інвестиції в розвиток навчання. Тому важливо виділити необхідний бюджет та в обов'язковому порядку розробити стратегію вимірювання та контролювання результатів цих витрат.

У створенні та підтримці культури навчання важливу роль відіграють керівники. Відчуття того, що розвиток співробітників є «частиною роботи» для керівників, циклічно сприяє культурі навчання та підкріплюється нею. Спеціальну поведінку та компетенції можна шукати та розвивати в керівників, які визначають і сприяють розумінню їх ролі як фасилітаторів навчання та їхньої ефективності у виконанні завдання. Цей аспект ролі керівника публічного сектору, можливо, є зміною традиційних систем, від керівника як найрозумнішого та найобізнанішого до керівника, який підтримує та сприяє досконалості, автономії та розвитку своїх співробітників. Керівники також відіграють надзвичайно важливу роль у навчанні та зростанні своїх співробітників просто через близькість, люди засвоюють велику кількість професійних навичок і звичок, спостерігаючи за своїми керівниками та працюючи разом із ними, що робить кожного керівника наставником своєї команди, усвідомлюють вони це чи ні.

Розвиток співробітників і команди стає визначеним і очікуваним управлінським завданням. Майже дві третини країн повідомляють про надання керівникам добровільних тренінгів щодо того, як розвивати свій персонал і включати розвиток співробітників у структуру управлінської компетенції.

Країни по-різному підходять до відповідальності керівників за розвиток співробітників. В Іспанії керівники повинні щороку заповнювати опитувальники з описом потреб у навчанні своїх співробітників або відділів, а у Франції керівники зобов'язані обговорювати з персоналом професійний розвиток і навчання в межах щорічної професійної оцінки. Менеджери та керівники вищої ланки роблять величезний внесок у загальну культуру всередині організації, і вони повинні навчитися створювати простір для співробітників, щоб спробувати нове та пройти процес саморозвитку (Karpa, 2018).

Постійне вдосконалення та прогрес у сучасній державній службі залежить від навчання, а також від свободи та підтримки інновацій, експериментів. Керівники, які моделюють навчальну поведінку та інноваційні практики, також можуть «передати» це своїм командам, а згодом можуть підтримувати та винагороджувати такий тип поведінки, коли вона демонструється співробітниками. Експериментування, особливо в інноваційних умовах формування політики, може суттєво сприяти індивідуальному навчанню та навчанню всієї адміністрації і є ключовим показником здорової культури навчання. Інновації та експерименти є важливими складовими прогресу, вирішення проблем і перспективної публічної служби. Для того, щоб створити організаційну культуру навчання та розвитку та закріпити інноваційне та експериментальне мислення та набір навичок у співробітників, працівники повинні відчувати можливість і підтримку, щоб пробувати нові речі та ризикувати.

Експеримент веде до навчання – власне, в цьому і полягає його мета. Ризики розширюють наше розуміння, пробуючи нові речі, і в цьому контексті вони не часто «зазнають невдачі», навіть якщо щось не «працює», навчання відбулося, досвід отримано. Керівники можуть заохочувати цей тип навчання, чітко усуваючи очікування «успіху» та ризики навколо «невдачі». Часто наявні традиційні структури всередині адміністрацій працюють проти сприяння інноваціям та експерименту. Тенденція підтримувати статус-кво або слідувати вказівкам часто можна зустріти в урядах, особливо в адміністраціях із управлінськими структурами «зверху донизу» або рясним регулюванням, яке диктує способи роботи. Крім того, страх перед невдачею призводить до маскуванню деяких найкращих можливостей для навчання (Скіпура, Лінос, 2020).

Збір даних і доказів є важливим для будь-якої обґрунтованої стратегії чи плану, і системи навчання та розвитку не є винятком. Збір і аналіз даних дозволяє організаціям краще зрозуміти, чи працюють системи навчання, якщо вони охоплюють потрібних людей, навчають правильних речей і розвивають

культуру, яку сподіваються досягти. Приблизно 90% країн відстежують – якимось чином, централізовано чи в міністерствах – охоплення навчанням, задоволеність працівників, завершення та час, витрачений на навчання, а також відгуки про викладачів. Багато організацій починають збирати більше даних за допомогою систем електронного навчання, оскільки вони вбудовують такі системи в істотні частини загальних стратегій навчання. Наприклад, в Ірландії є платформа під назвою OneLearning, яка дає змогу центральній адміністрації збирати певну інформацію про її використання, а національна школа Канади та більшість міністерств збирають і об'єднують навчальні дані онлайн.

OneLearning, Центр навчання та розвитку державної служби базується на базі Департаменту державних витрат. OneLearning було створено у 2017 році відповідно до «Плану оновлення публічної служби, жовтень 2014 року». Це було формальним визнанням важливості ролі навчання та розвитку в підтримці всіх публічних службовців, щоб вони продовжували розвивати необхідні навички для своїх поточних і майбутніх ролей у культурі постійного покращення якості обслуговування громадян.

OneLearning централізував адміністрування курсів навчання та розвитку (L&D), спільних для 44 органів державної служби (CSB), надаючи стандартизоване високоякісне навчання приблизно 42 500 державним службовцям по всій країні. Це має значний позитивний вплив на публічну службу. Передумовою створення такої платформи було те, що 44 органи публічної служби проводили свої навчання незалежно один від одного. Не було синергії та узгодженості, це призвело до значної неефективності та дублювання. Витрати не оправдовувались, важко було відстежити ефективність навчання та його корисність загалом. Схожу ситуацію можна відстежувати і в Україні

OneLearning – це струнка, ефективна та дієва команда, яка дуже динамічна та захоплена своєю роботою. Постійне навчання та розвиток, порівняльний аналіз і сканування горизонту є ключовими для роботи OneLearning.

Критерії оцінки програми:

- бюджет затрачений на проведення навчання;

- тип навчання, яке проходить;
- завершення навчання/тренінгу;
- час/години, затрачені на навчання/тренінг;
- відгуки про викладачів;
- тип навчання;
- інформація про учасника (вік, стать...);
- ефективність різних видів навчання та тренінгів;
- які і як нові навички та знання застосовуються на роботі;
- виконання або дотримання планів навчання та розвитку;
- інформація про участь людей з обмеженими можливостями;
- доведення KPI;
- Інформація про участь людей різного соціально–економічного становища.

Охоплення всіх співробітників і надання їм можливості вчитися, рости та розкривати свій потенціал може стати величезним чинником у створенні висококваліфікованої робочої сили (Lazytska, Bashtannyk, 2018).

Зокрема, окремої уваги заслуговує аспект мотиваційного механізму для навчання. Щоб брати участь у навчанні, співробітники повинні розглядати його як щось цінне та цілеспрямоване. Те, як організація та її керівництво сприймає та стимулює навчання, а також культура, пов'язана з очікуваннями щодо навчання, мають суттєве значення. Фактичний вплив навчання на роботі та для роботи значною мірою залежить від визнання організацією зусиль працівників щодо навчання та індивідуальних компетенцій. Свідомі люди приймають рішення про те, чи варто формально брати участь у навчанні, а також як і коли навчатися, коли очікувані вигоди перевищують затрачені ресурси. З цієї причини вказівки щодо навчання, які надходять зверху вниз, зазвичай не призводять до бажаних результатів без будь-якого стимулу чи обґрунтування для цього у свідомості співробітника.

Стимули для працівників не завжди повинні носити фінансовий характер. Насправді кореляція навчання з такими показниками, як оцінка ефективності, просування по службі та цикли зворотного зв'язку, може бути більш ефективним

і сприяти більшій загальній культурі навчання, а не сприйматися як додаткове завдання. Крім того, підвищення загальної видимості цих винагород, обґрунтувань або стимулів для отримання нових знань може бути ключовим фактором мотивації до навчання. Прив'язка навчання з таким стимулом, як оцінювання ефективності, також є ефективним способом сигналізації про важливість навчання, це сприятиме створенню ширшої культури навчання. Використання рамок компетенцій та їх включення в процеси управління людськими ресурсами та розвитку може бути дуже ефективною стратегією для визначення та стимулювання цілей розвитку (Жорницька, 2023).

Досить часто уряди намагаються істотно стимулювати розвиток, якщо він не пов'язаний із цими процесами – наприклад, оцінювання ефективності чи рішення про просування по службі – і також не включений у зворотний зв'язок або визначений керівниками як важливий. Щоб вирішити цю проблему, у багатьох країнах зараз з'являються розроблені системи стимулювання. На основі опитування в 15 країнах, в перелік яких включена і Україна, можемо проаналізувати, які саме мотиваційні методи використовуються найчастіше (рис. 3.5).



Рис. 3.5. Розповсюджені види мотивації навчання та розвитку публічних службовців

Примітка: сформовано автором на основі проведеного аналізу (Building trust and reinforcing democracy, 2022)

Приблизно 87% країн-респондентів стверджують, що враховують навчання та тренінги в оцінці ефективності, а 73% стимулюють, надаючи додаткову відпустку. Врахування навчання та тренінгів у рішеннях щодо просування по службі є новим стимулом, 40% країн застосовують цю стратегію, хоча слід вжити заходів, щоб переконатися, що таке навчання є доречним, а не формальним. Фінансові стимули серед респондентів зустрічаються не часто, проте у нашій країні, в сучасних умовах, фінансова складова є дуже вагомим важелем впливу.

Наявні, але невикористані навички діють проти мотивації до навчання. Необхідно також враховувати те, що наявні навички співробітників часто використовуються недостатньо, а невідповідність навичок – коли працівники мають як недостатню, так і надмірну кваліфікацію – є поширеним явищем. Якщо навички не будуть суттєво використані або винагороджені, працівники навряд чи бажатимуть їх здобути або застосовувати в повному обсязі наявні (рис.3.6).



Рис. 3.6. Переваги застосування цифрових технологій в системі навчання публічних службовців

Примітка: сформовано автором на основі аналізу літературних джерел (Rights in the digital age, 2022; A predictive innovation governance model in Finland, 2022)

Створення культури навчання може зменшити вагання щодо розвитку нових способів мислення, а також використання нових технологій. Співробітники, які звикли вчитися, можуть не легше адаптуватися до нового програмного забезпечення та платформ, але й отримати необхідні нові навички. Тому має сенс те, що використання нових цифрових технологій для навчання може принести подвійну користь.

Існують також аспекти електронного навчання, які можуть мати недоліки, які слід враховувати під час розроблення загальної системи навчання. Цифрова трансформація та перехід до більш численних форм і потенціалу цифрового навчання у багатьох випадках зменшує більш пасивне, неформальне навчання, яке часто відбувається через особисту взаємодію, навіть одночасно надаючи багато можливостей для навчання, які є більш формальними, активними.

Незважаючи на це, використання цифрових технологій у системах навчання наприклад, за допомогою дистанційного навчання, штучного інтелекту та «соціальних ботів», а також індивідуальних підходів – має величезний потенціал для досягнення таких цілей, як підвищення культури навчання та бажання вчитися, моніторинг та оцінювання. Розкриття та використання потенціалу можливостей цифрового та електронного навчання є важливим завданням для стратегій навчання та розвитку публічних послуг, а також забезпечення того, щоб використання цифрових технологій приносило чисту вигоду (Касіянчук, 2020).

Онлайн-навчання зараз широко поширене, проте є куди розвиватися та вдосконалюватися. Після переходу до дистанційної роботи, під час пандемії COVID-19, а також повномасштабного вторгнення, частіше використовується онлайн-навчання або вид самостійного електронного навчання, часто через портали або платформи.

Системи навчання та розвитку також необхідні для пошуку та усунення прогалин у навичках співробітників. Адміністрації повинні прагнути до розроблення своїх навчальних пропозицій відповідно до пріоритетних і необхідних наборів навичок внутрішньо.

Визначення потреб у навчанні та розвитку (Learning and Development, L&D) є важливим етапом для успішної реалізації програм навчання в організації. Існують кілька методів і стратегій, які можна використовувати для визначення потреб у навчанні та розвитку:

1. Оцінка професійних навичок. Проведення аналізу професійних навичок працівників є ключовим методом визначення потреб у навчанні. Це може включати оцінку поточних навичок, знань та вмінь працівників для виявлення прогалин, які потребують заповнення;

2. Фідбек від працівників. Проведення опитувань працівників та обговорення з їхніми керівниками може допомогти з'ясувати їхні потреби у навчанні та розвитку, а також визначити пріоритети;

3. Аналіз трендів та інновацій у галузі. Слід стежити за останніми трендами та інноваціями в галузі організації та визначити, які навички стають ключовими, для впровадження в відповідних навчальних програм. Таке наслідування також включає використання найкращих практик інших країн;

4. Порівняльний аналіз. Порівняльне вивчення навичок та потреб працівників у власній організації з навичками, які необхідні на ринку праці, може допомогти визначити пріоритети у розробленні програм навчання та розвитку;

5. Оцінка майбутніх управлінських потреб;

6. Оцінка потреби в навичках як частина управління змінами планування процесу або заплановані реформи (Шляхтіна, 2021).

Незважаючи на те, що багато країн використовують свої системи навчання для підвищення кваліфікації та підтримки навичок співробітників, результати опитування показують, що ще потрібно попрацювати над узгодженням цих систем із потребами перекваліфікації, переважна більшість респондентів вказують, що немає стратегії чи спеціального навчання для перекваліфікації. Окрім того, в межах запропонованої вище програми мобільності, розроблення дієвої програми перекваліфікації стає надважливою. Нездатність перекваліфікуватися може спричинити серйозні проблеми в організації, такі як затрата надмірних ресурсів на зарплати та виплати для працівників, які не

виконують необхідних ролей, відсутність культури навчання чи інновацій, а важливі ролі залишаються незаповненими. Перекваліфікація також є важливою у світі цифровізації, оскільки деякі роботи стають автоматизованими та з'являються інші ролі. Сучасна публічна служба постійно модифікується під впливом змін, і вона повинна мати можливість швидко та гнучко розвивати свої загальні навички та мислення, щоб адаптуватись під вимоги сучасного світу.

Крім визначення зайвих ролей і незадоволеного персоналу, існує також потреба в ефективній оцінці поточних навичок працівника та тих, які необхідні. Можна запровадити шляхи для перекваліфікації, щоб переміщати працівників між ролями в межах програми мобільності, а необхідні навчальні програми мають бути впроваджені всередині організації або сторонніми підрядниками. Методи оцінки результатів і ефективності перекваліфікації, а також способи її адаптації за потреби також можуть бути частиною стратегії розвитку та методом успішної адаптації до змін в публічному адмініструванні.

Окремі працівники, ймовірно, матимуть різноманітні потреби, коли мова йде про навчання. Деякі можуть відчувати себе впевненішими у формальному навчальному середовищі, наприклад на курсах під керівництвом інструктора. Інші можуть віддати перевагу самостійному навчальному плану або вибору того, що вони хочуть вивчати. Ще інші можуть навчатися більш неформально, наприклад, під час виконання завдань на роботі або під наставництвом. Тому життєво важливим є надання різноманітних можливостей для навчання, щоб охопити якнайширшу кількість співробітників та забезпечити цим високу ефективність в застосуванні вивченого матеріалу (Ukraine Facility, 2023).

Крім того, існують інші потреби різних співробітників, які слід враховувати бо вони впливають на результати навчання, зазначені в попередньому розділі, особистісні та професійні фактори. Наприклад, працівники, які мають обов'язки щодо догляду за дітьми, потребують гнучкого графіка навчання, та у більшості своїй вони надають перевагу дистанційному навчанню. Можливо, не всі працівники почуватимуться комфортно в ролі наставника чи лідера, і це може бути не найкращим вибором методів розвитку. Проте є й яскраво виражені

лідери, які, будучи наставником, не тільки поділяться корисними знаннями та досвідом з підлеглими, але й допоможуть їм реалізувати себе. Суть полягає в тому, що ефективні стратегії розвитку враховують різноманітні стилі навчання та потреби колективу та можуть гнучко адаптуватися, щоб надати можливості, які реально забезпечують найкращі результати.

Саме тому органи влади, різних країн починають розширювати види можливостей навчання, доступних для персоналу, а також розглядають здатність кожного типу пропозиції навчання охопити та принести користь різноманітному колективу. Ця тактика особливо важлива, враховуючи широкий спектр ролей у публічному секторі та необхідність стратегічного навчання, яке забезпечує цілеспрямоване формування навичок у різних сферах і співробітниках. Необхідні навички ідеально розподіляються між різними співробітниками, щоб ще більше підвищити глибину навичок, досвіду та розуміння, які можуть бути використані за потреби.

Окремої уваги заслуговує неформальне навчання, яке має величезний потенціал як частина загальної стратегії. Навчання може бути активним і пасивним, наприклад, через формальні курси. Це також може бути менш формальним, наприклад, через формати, що не базуються на класі, такі як семінари чи дискусії, або більш досвідченим, наприклад, через навчання на практиці або спостереження за іншими. Колективне навчання завдяки співпраці з іншими становить значну частину набуття знань, особливо в поєднанні зі структурованим обдумуванням того, чого навчилися, і того, як використовувати чи адаптувати нові навички чи знання. Неформальне навчання зазвичай становить значну частину загального навчання, цілком ймовірно, набагато більшу частину, ніж формальне навчання.

Там, де навчання є більш формальним, розроблення навчальних модулів та їхнє подання можна розглядати як такі ж важливі, як і зміст, з точки зору того, чи отримають співробітники нові знання, засвоять їх і потім використають у професійній діяльності. Формальне навчання може бути ефективним за одних обставин і менш ефективним за інших (Shykerynets, Vychivsky, 2019).

Неформальне навчання є не тільки ефективним, але воно також може вирішити багато проблем, пов'язаних з формальним навчанням. Неформальні методи, такі як надання працівникам більшої автономії, структурування деяких завдань навколо командної роботи або надання можливості некерівним працівникам час від часу брати на себе керівні завдання, хоча їх важко проаналізувати та організувати, вони можуть зробити значний або навіть більший внесок у навчання працівника.

Хоча неформальне навчання відіграє життєво важливу роль у розвитку робочої сили, його може бути важко спланувати, оцінити та впровадити. В багатьох країнах уже використовуються організаційні та операційні методи та інструменти, які покращують неформальне навчання, зокрема такі:

- конкретні ініціативи чи інструменти, які сприяють обміну досвідом і навчанню на помилках;
- можливість співробітників час від часу виконувати керівні ролі та брати участь у прийнятті важливих рішень;
- організовані простори для взаємодії (у фізичних просторах або в навмисних віртуальних застосунках);
- забезпечення різноманітності (наприклад, вік, стаж, компетенції тощо) у командах, щоб сприяти обміну досвідом та навчанню;
- призначення завдань з урахуванням навчальних цілей;
- заохочення співробітників до участі у відповідному міжнародному обміні, де це можливо;
- створення робочих протоколів для певної взаємодії між командами за темами;
- побудова взаємодії на базі командної роботи;
- створення мереж та спільнот практиків з метою обміну інформацією та навчання (Коршинкін, Уманська, 2021).

Це надає величезний потенціал для збільшення можливостей навчання та розвитку в державних органах. Можливо, це означало б встановлення цілей для розподілу завдань керівництва, навіть у невеликому масштабі, або стратегічне

планування та проєктування навколо формування команд або крос-проєктних підрозділів. Це також може означати додавання більше часу для роздумів у циклах зворотного зв'язку, включаючи обговорення між управлінським і некерівним персоналом про те, як вони вчаться один в одного та як використовувати цю взаємодію. Мобільність між командами та відділами, навіть протягом короткого часу, також може бути реалізована в плануванні робочої сили.

Варто також розглянути такий формат навчання, як наставництво, оскільки в публічній службі воно може бути дуже корисним для сприяння професійному розвитку працівників, передачі досвіду та знань. Таке рішення може допомогти новим працівникам краще орієнтуватися у роботі, швидше набувати необхідних навичок та адаптуватися до робочого колективу. Наставництво може сприяти підвищенню ефективності та результативності роботи, а також зменшити швидкість відтоку кадрів.

Така взаємодія буде корисною не тільки для співробітників, але й для самого наставника, оскільки, функціонування відносин наставництва дозволить побудувати сильніші довірливі взаємини між наставником і підопічним. Також, наставник, який працює з одним і тим же підопічним протягом тривалого періоду, може краще зрозуміти його потреби, мету та цілі, що дозволить надати більш індивідуалізовану підтримку та допоможе знівелювати негативний вплив під час прийняття важливих управлінських рішень.

Як вже зазначалось в попередньому розділі, важливою є ідея впровадження мобільності, в тому числі і міжнародної, в межах якої публічні службовці зможуть здобувати практичний досвід в інших країнах. Вартувало б також розробити тісні взаємоз'язки з іноземними партнерами і щодо наповнення навчальної платформи публічних службовців. Розроблення спільних курсів підвищення кваліфікації, пропозиція наставництва іноземних фахівців публічної служби, обмін досвідом та інше (A predictive innovation governance model in Finland, 2022).

Вже згадувалось про розроблений для вітчизняних публічних службовців, портал управління знаннями, на базі якого і можна впроваджувати всі взаємодії та доповнення. Інтерфейс платформи потрібно доповнити декількома розділами:

1. Каталог фахівців та їх компетенції (Або ж «Карта кар'єри», як це впровадили в Туреччині) (такий розділ допоможе при формуванні індивідуального плану навчання, полегшить процес підбору наставника та програми мобільності, оскільки в таких картах прописуватиметься загальна інформація про співробітника, компетентності та мобільності);

2. Програми мобільностей, та відповідний навчальний матеріал;

3. Організація наставницьких програм та коучингів (Коваленко, 2022).

Звичайно, необхідні додаткові витрати на таку діяльність, проте додаткового навантаження на державний бюджет можна уникнути, розробивши грантову заявку та залучивши іноземних інвесторів. Зокрема, для наповнення платформи навчальним матеріалом з досвідом діяльності інших країн, можна підписати меморандуми про співпрацю з іноземними закладами вищої освіти. На жаль, у платформи є лише один іноземний провайдер, і це EF Education First – міжнародна освітня компанія, яка спеціалізується на мовному навчанні, освітніх подорожах, програмах академічного ступеня та культурному обміні. Тобто, досвід співпраці уже є, проте варто було б масштабувати такі процеси.

3.3. Імплементация технології «гнучкої форми праці» на базі публічної служби в умовах управління змінами

Впровадження гнучкої форми праці в умовах публічної служби пов'язане з низкою викликів, включаючи бюрократичні бар'єри, необхідність змін. Багато публічних організацій наразі досліджують, як інтегрувати нові та нещодавно заявлені інструменти в більш широку програму управління робочою силою, включаючи віддалену роботу та варіанти гнучкого робочого часу. Варто розглянути інформацію, що вказує на потенціал гнучкої практики роботи, а також деякі недоліки та можливі виклики.

Більш широке використання гнучкої форми роботи було характерною рисою публічної служби протягом останніх кількох років, така тенденція триває і до сьогодні у зв'язку з постійним змінним середовищем. Гнучкі умови роботи не є чимось новим, але вони використовувалися набагато частіше під час пандемії COVID-19 і пов'язаного із цим карантинном у деяких частинах світу. Більшість публічних службовців відзначають гнучкість двома способами: адаптація свого робочого часу та/або адаптація місця роботи, як правило, працюючи вдома. Перші дні пандемії COVID-19 стали «краш-тестом» для адміністрацій, дозволивши їм краще зрозуміти позитивні сторони, а також обмеження та ризики, які може становити така гнучкість.

Після спаду пандемії COVID-19 органи публічної влади України зазнали нових випробувань та перебувають на переломному етапі, оскільки з'явився новий виклик – виконання обов'язків в умовах воєнного часу. В умовах воєнного стану функціонування публічних органів у багатьох регіонах України стало вкрай складним або тимчасово неможливим. Руйнування адміністративних будівель, які використовувались установами, унеможливило їх використання за призначенням. Окрім того, значних втрат зазнали технічні ресурси: пошкоджено сервери, втрачено доступ до програмного забезпечення, що забезпечували функціонування структур (Луценко, 2022).

І навіть в таких умовах держава має забезпечувати роботу ключових органів, які відповідають за громадський порядок, безпеку, надання адміністративних послуг та захист прав громадян. Значних змін зазнала штатна чисельність публічних службовців в умовах війни. Особливого значення набуває участь публічних службовців у підтриманні обороноздатності країни: чимало з них приєднуються до лав Збройних Сил України, територіальної оборони або беруть активну участь у наданні гуманітарної допомоги. Інші ж продовжують забезпечувати стабільну роботу державних установ, що є критично важливим для функціонування держави в умовах війни та підтримки громадян (табл.3.4).

Зниження чисельності працюючих службовців та збільшення вакантних посад у категоріях Б і В вказує на потенційні проблеми з набором кадрів та з її

плинністю. Також дані про виїзд за кордон або перебування в окупованих зонах є критичними для розуміння викликів публічного управління в кризовий період.

Така динаміка в кадровому забезпеченні слугує поштовхом для розгляду концепцій дистанційної роботи, яка дозволяє залучати працівників, які знаходяться за межами робочих місць через війну або виїзд за кордон, зберігаючи ефективність управління. Використання такої технології сприяє зменшенню ризиків для працівників у небезпечних зонах. Гнучкий графік роботи певним чином є привабливою ініціативою, яка допоможе в залученні молоді та знизить плинність кадрів у категоріях Б і В.

Таблиця 3.4

Чисельність кадрового складу публічних службовців у 2022 та 2023 роках.

Показники	Групи	2022р.	2023р.
Кількість посад за штатним розписом	А	285	282
	Б	50339	49566
	В	156516	156303
Кількість вакантних посад	А	67	66
	Б	7327	7940
	В	27497	31096
Фактична чисельність працюючих публічних службовців	А	214	213
	Б	42125	40737
	В	123083	118954
Кількість публічних службовців, які виїхали за кордон	А	0	0
	Б	4111	247
	В	1170	1137
Кількість публічних службовців, які мобілізовані, або проходять службу у військах територіальної оборони ЗСУ		3144	4138
Кількість публічних службовців, які перебувають на тимчасово окупованих територіях або в межах районів воєнних дій		5393	4089

Примітка: узагальнено автором на основі аналізу літературних джерел (Статистичні дані про склад державних службовців 2020–2023 р.р., 2023)

Гнучкі умови праці, випробувані під час пандемії, Україною та іншими державами, можуть бути змінені та/або переведені на більш стійку основу, потенційно забезпечуючи підвищення продуктивності та задоволеності працівників. Велика увага зосереджена на спробах визначити «правильну кількість» днів, протягом яких співробітники мають обґрунтовано бути фізично присутні в офісі, як у приватному секторі, так і в публічному. Незважаючи на

важливе значення, цей вузький фокус залишає поза увагою більш глобальні питання, які формують основу кардинальних змін у майбутньому вигляді публічної служби (Ортіна, 2020).

Органи публічної адміністрації мають знайти баланс між поверненням до звичних практик, які існували до пандемії, та формуванням «нової норми», яка б відповідала сучасним реаліям. Ця нова реальність передбачає впровадження більш індивідуалізованих підходів до організації праці, включаючи розширення можливостей гнучкого графіку та вибору місця роботи. Ця індивідуалізація ставить нові запитання для вивчення: які посади та обов'язки найкраще підходять для гнучкого робочого графіку? Як залишити більше простору для довіри в міжособистісних стосунках? Як найкраще керувати персоналом? І як ефективно приймати управлінські рішення в умовах постійних змін?

Рекомендації, які надають різні країни щодо вдосконалення спроможності публічної служби, порушують низку актуальних питань (Селіванов, 2022). Це передусім потреба аналізу та розроблення адаптивних систем управління державною зайнятістю, спрямованих на підвищення ефективності та гнучкості в умовах змін (Рис. 3.7).

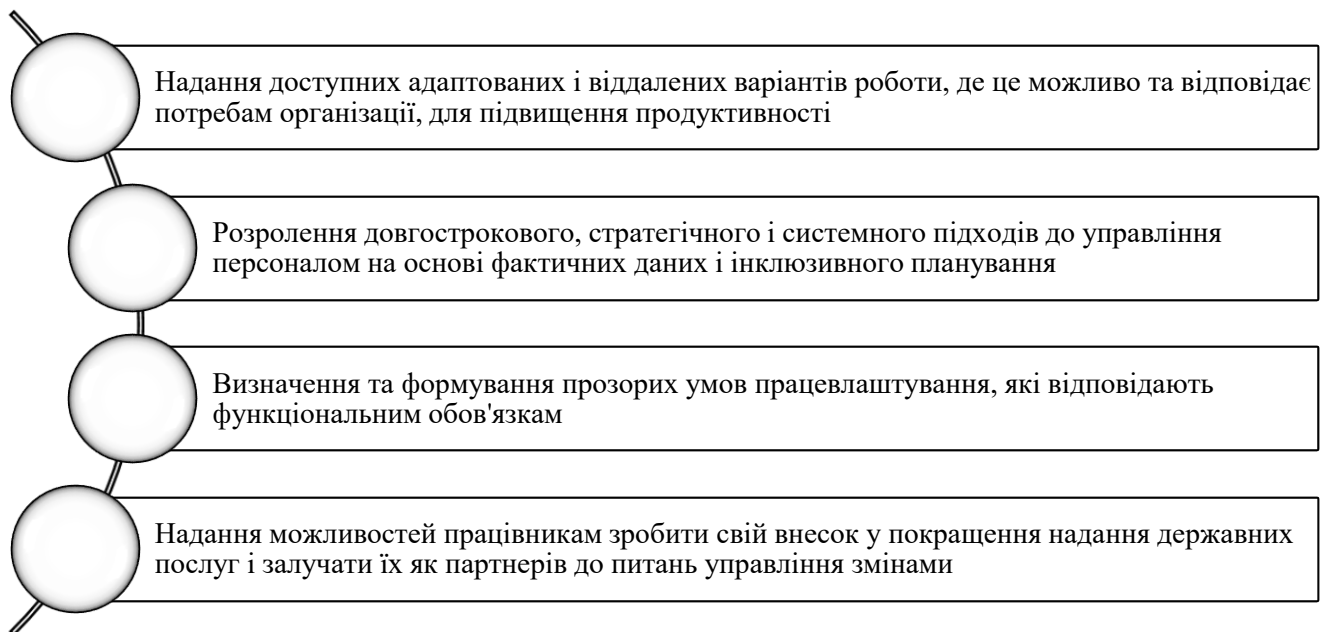


Рис. 3.7. Аспекти поняття – Гнучкі способи роботи

Примітка: сформовано автором на основі аналізу літературних джерел (Сільченко, Сербіна, 2021; Луценко, 2022)

Загалом йдеться про два структурні аспекти, які лежать в основі гнучких способів роботи в публічній службі. Це: гнучкість у виборі робочого часу та гнучкість у виборі місця роботи. Використовуються такі визначення:

- Гнучкість у виборі робочого місця: це зазвичай стосується публічних службовців, які виконують свою роботу або частину своєї роботи поза офісом, як правило (не виключно) у себе вдома. Зазвичай використовуються також поняття: дистанційна робота, гібридна робота, гнучка робота, робота вдома, дні домашнього офісу тощо. Більшість публічних адміністрацій вважають або вказують, що віддалена робота виконується з прив'язкою до місця проживання, хоча деякі дозволяють публічним службовцям працювати з різних місць. Ця гнучкість дозволяє працівникам вибирати оптимальні умови для продуктивної роботи, що сприяє підвищенню задоволеності та ефективності на робочому місці (Governance for Youth, Trust and Intergenerational Justice, 2020).

- Гнучкість у виборі робочого часу: зазвичай це стосується здатності публічних службовців певною мірою адаптувати свій робочий час. Це може відбуватися за допомогою схем гнучкого робочого часу, коли працівники повинні працювати мінімальну кількість годин на тиждень, але мати певну гнучкість у прийнятті рішень щодо розподілу цих годин, або за допомогою неповного робочого дня (Тиха, 2022).

Загальні визначення пов'язаних понять включають:

- гнучкий час (модель робочого часу, яка дозволяє персоналу змінювати час, коли вони починають і закінчують свою доручену роботу);

- неповний робочий день (робота 34 години на тиждень або менше найчастіше здійснюється в певні фіксовані години щодня);

- стислий робочий тиждень (альтернативний робочий графік, у якому відпрацьовані години на день збільшуються, щоб виконати щотижневі робочі години менше ніж за п'ять днів);

- робочий час на основі довіри (організація робочого часу, яка базується на переході від орієнтації на час до орієнтації на результат, коли робочий час працівників не контролюється керівництвом);

- віддалена робота (можливість працювати поза офісом). Проводиться різниця між віддаленою роботою повний робочий день і віддаленою роботою неповний робочий день. У першому випадку працівникові не потрібно ходити в офіс і він може щодня працювати віддалено. В іншому – працівникові дозволено працювати кілька годин/днів віддалено, але очікується, що решту робочого часу він працюватиме в офісі (Хитра, 2022).

Гнучкі способи коригування робочого часу та місцезнаходження в публічних адміністраціях існували ще до пандемії COVID-19. У майже двох третинах країн понад 60% працівників публічних органів управління працювали віддалено під час першої хвилі COVID-19. Цей досвід став «новою нормою» в багатьох публічних адміністраціях.

Такі масштаби охоплення віддаленої роботи під час пандемії продемонстрували потенціал її подальшого та довготривалого використання. Зокрема, такі механізми варто взяти на озброєння публічним органам влади України, зокрема, в сучасні нелегкі для нашої держави часи. Однак перед впровадженням таких змін необхідно детально розглянути досвід кількох країн, визначити позитивні та негативні чинники, а також розглянути можливість адаптації їх досвіду в нашій країні (Міжнародна організація праці, 2020).

Існують певні обмеження щодо віддаленої роботи в публічних адміністраціях:

- по–перше, не всі роботи можна виконувати дистанційно. У категорії «публічне управління та оборона» приблизно дві третини робочих місць, за оцінками, сумісні з дистанційною роботою. Ті, що менш сумісні, зазвичай мають на увазі ручну роботу. У таких галузях, як фінанси (93% вакансій можна працювати дистанційно), зв'язок (79%) або освіта (68%);

- по–друге, не всю роботу, яку можна виконувати віддалено, все ж виконують віддалено. Іноді це відбувається через чіткі вказівки керівництва або неявні очікування щодо фізичної присутності, передані управлінцям чи колегами;

- по–третє, не всі працівники обов’язково прагнуть до гнучких способів роботи.

Віддалена робота має два основні впливи на відносини між роботодавцем і працівником: графіки загалом більш гнучкі, це забезпечує час для задоволення особистісних потреб (час для дітей, догляд за своїм здоров’ям тощо). Керівники матимуть обмежені можливості контролювати діяльність у віддалених умовах, тому це сприятиме формуванню більш довірливих стосунків між роботодавцями та працівниками, ніж під час особистого спілкування. Така зміна матиме вплив на три типи відносин: співробітник / керівник, співробітник / колеги та співробітник / організація (Шубалий, Рудь, 2023).

Співробітник / керівник. Оскільки багато публічних службовців хочуть оптимально та ефективно використовувати можливості гнучких способів роботи, керівникам потрібні правильні інструменти та компетенції, щоб правильно управляти гібридною робочою силою. Щоб гібридні команди працювали ефективно, необхідно управляти різними типами ризиків, наприклад залучення віддалених працівників. Адаптація до гнучких способів роботи означає, що керівники повинні мати доступ до навчання, інструкцій та інструментів для ефективного спілкування та формування довіри зі своїми підлеглими;

Співробітник / колеги. Відсутність або зменшена кількість особистої взаємодії також може вплинути на міжособистісні стосунки між колегами. У разі віддаленої роботи неформальне спілкування віч-на-віч складніше організувати і, мабуть, воно є менш продуктивне (Корнута, 2022);

Співробітник / організація. Співробітники схвально реагують на те, що роботодавець (організація) розробляє і справедливо застосує гнучкі умови праці.

Публічна служба в різних країнах намагається застосувати отримані навички до «нової норми», за якої публічні службовці очікують більшої здатності використовувати гнучкі умови праці. Дані свідчать про те, що країни схильні більшою мірою до гібридної моделі, у якій публічні службовці можуть працювати частину часу віддалено, а решту часу – в офісі. Органи публічної влади здебільшого могли покладатися на існуючі методи для вирішення нових

викликів, причиною яких стала пандемією, і для вирішення нових очікувань працівників щодо більшої гнучкості після пандемії. Пандемія COVID-19 також стала можливістю для публічних адміністрацій проаналізувати переваги та ризики, пов'язані з гнучким графіком роботи. На рис. 3.8 зображено позитивні фактори, які спонукають до розвитку гнучкої практики роботи.

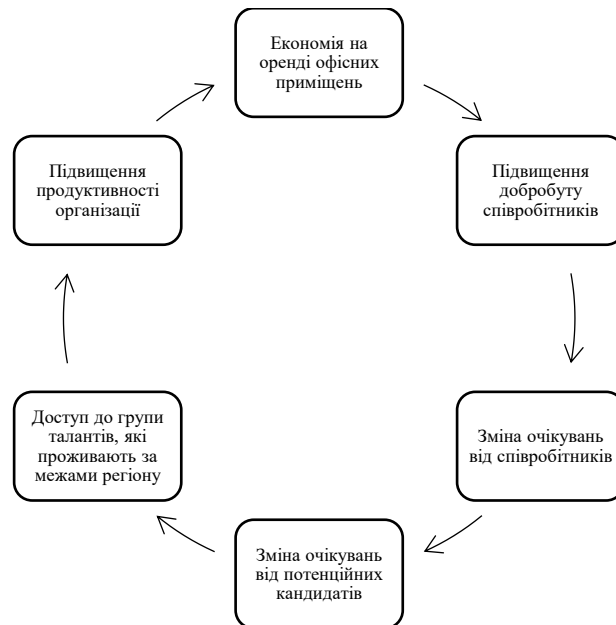


Рис. 3.8. Фактори, що обумовлюють гнучку політику роботи в публічних органах.

Примітка: узагальнено автором на основі аналізу літературних джерел (Селіванов, 2022; Тютюнник, Котова, 2020)

Іншими словами, ці типи гнучких умов роботи розглядаються як інструменти, які роблять публічну службу більш ефективною та здатною залучати та утримувати необхідних їй спеціалістів. Позитивним аспектом і основною перевагою є економія часу на поїздках і кращий баланс між особистим і професійним життям. Відсутність професійного контакту, вищі платежі за комунальні послуги та довгий робочий день вважалися основними негативними факторами. Ймовірно, ще занадто рано говорити про те, чи переваги гнучкої організації праці переважають негативні наслідки, але очевидно, що гнучка схема праці має явні переваги та явні ризики. Щоб використовувати переваги та зменшувати ризики, потрібна чітка комунікація між співробітниками та

керівниками, а також постійні експерименти та збір даних для визначення оптимального співвідношення (Лаптев, 2018).

Донедавна віддалена робота була радше винятком, ніж правилом. Проте після пандемії COVID-19 значна більшість країн певною мірою допускає віддалену роботу неповний робочий день (зазвичай через обов'язкову мінімальну кількість днів особистої присутності в офісі), або ж є й випадки, що дозволялась віддалена робота повний робочий день. До пандемії COVID-19 віддалена робота на повний робочий день була рідкістю в публічних адміністраціях. Однак, зважаючи на масштаби дистанційної роботи під час пандемії, довіра між керівником і працівником, а також між працівниками та їхньою організацією є ключовим фактором гнучкості, коли справа доходить до коригування робочого часу та місця праці. Хоча багато публічних адміністрацій все ще борються з «правильною кількістю» віддалених робочих днів на тиждень, важливо позиціонувати ці заходи як частину узгодженої стратегії щодо залучення та утримання персоналу (рис.3.9).

Порівняно з дистанційною роботою, органи державної адміністрації, схоже, використовували або запроваджували менше заходів для забезпечення гнучкості робочого часу під час пандемії COVID-19 (хоча дані не охоплюють неофіційних домовленостей між керівниками та персоналом, щоб дозволити їм адаптувати години для догляду дітей під час карантину, наприклад). Незважаючи на те, що деякі механізми адаптації робочого часу існують уже давно і потребують менше технічної адаптації. Конкретно: гнучкий робочий час означає обмежену кількість основних робочих годин, які очікуються від публічних службовців, і додаткові години, які забезпечують гнучкість для публічних службовців, щоб організувати їх час за власним бажанням. Наочним може бути приклад, коли публічний службовець повинен працювати в офісі з 9 ранку до 14:30, організовуючи решту встановленого робочого часу за своїм бажанням. Неповний робочий день також давно існує: 94% країн дозволяють неповний робочий день, а 44% країн дозволяють неповний робочий день для всіх публічних службовців (Фабрикова, 2023).



Рис.3.9. Гнучкі умови роботи, доступні в адміністраціях

Примітка: узагальнено автором на основі аналізу літературних джерел (Government at a glance, 2023; A predictive innovation governance model in Finland, 2022)

Неповний робочий день є важливою особливістю для людей, які не хочуть або не можуть працювати повний робочий день, часто через сімейні обставини, і це може бути єдиною вимогою від них до роботодавця. Стислі робочі тижні та довірчий робочий час залишаються менш поширеними, ніж інші типи домовленостей, що регулюють робочий час, і зазвичай охоплюють лише обмежену кількість публічних службовців.

Більшість країн організують неповний робочий день на національному рівні. Там, де це можливо, окремі міністерства відповідають за визначення умов, за яких можливий скорочений робочий тиждень або гнучкий робочий день. У всіх цих ситуаціях, навіть коли правила визначаються на національному рівні, впровадження часто залишається на міністерському рівні. Це забезпечує мінімальний рівень згоди щодо того, що можливо та за яких умов, залишаючи міністерства відповідальними за конкретне застосування залежно від їхнього міністерського контексту та реалій на місцях. Під час впровадження гнучких графіків роботи, важливо використовувати всі інструменти впливу, з метою

розроблення чіткої стратегії та узгодженості всіх деталей. Зокрема, центральні рівні можуть відігравати особливу роль у забезпеченні узгодженості застосування графіків між міністерствами та в наданні підтримки організаціям і керівникам, наприклад, настанов щодо дистанційної роботи або навчання інклюзивному управлінню, щоб мінімізувати можливість упередженості.

Рівні, на яких можуть визначатися правила / політики гнучких способів роботи: національний рівень; окремі міністерства/агентства визначають свою власну політику; окремий децентралізований підрозділ (наприклад, відділ).

Проте, пропонуючи механізм гнучкого робочого графіку, організація повинна залишити за собою можливість у відмові працівникові щодо надання такого права. Впровадження гнучких способів роботи вимагає постійного діалогу між роботодавцями та працівниками (Коваленко, 2019).

Таке рішення є своєрідним компромісом між наданням працівникам певного ступеня автономії для використання таких інструментів і необхідністю для керівників залишати на власний розсуд використання цих інструментів залежно від вимог. У таких умовах можливим є запровадження політики «якщо ні, то чому ні», згідно з якою керівник має виправдати потенційну відмову у виконанні вимог працівника. Однак ці модальності є правами, які мають бути забезпечені позовом для певних частин робочої сили, наприклад персоналу з обмеженими можливостями. Власне, зважаючи на ситуацію в нашій країні, варто впровадити таке розмежування із суворішим захистом для працівників з інклюзією (Тютюник, Котова, 2020).

Щоб покращити умови праці людей з інклюзією в публічній службі в Україні, потрібно забезпечити доступність та варіативність робочого місця для працівників і враховувати їхні потреби. Це може включати адаптацію робочого простору, використання спеціального обладнання та технологій для полегшення роботи. Важливо також створити сприятливе середовище, яке підтримує психологічний та соціальний комфорт працівників з інклюзією. Це може включати консультування, психологічну підтримку, створення інклюзивної корпоративної культури та забезпечення саме гнучкого робочого графіку.

Кількість українців з інвалідністю постійно зростає. Раніше в Україні проживало 2,7 млн людей з інвалідністю, у 2023 році цей показник сягнув 3 мільйонів. Така значна кількість людей з інвалідністю свідчить, що українці отримують травми під час виконання бойових завдань або через обстріли українських територій російською армією. Власне, тому це питання потребує уваги кожного роботодавця, зокрема публічні органи повинні бути готовими до створення комфортних умов праці для співробітників з інклюзією.

Залучення людей з інклюзією на роботу в державну службу в Україні може мати багато переваг для як самих працівників, так і для організації загалом. Люди з інклюзією можуть принести різноманітня досвіду, перспектив та навичок у публічну службу, що сприятиме більш широкому розгляду та розв'язанню проблем. Залучення таких співробітників сприятиме створенню більш толерантного та інклюзивного робочого середовища для всіх співробітників. Організація, яка прагне до створення інклюзивного середовища та надає можливості для працевлаштування людей з інклюзією, отримує позитивну репутацію як соціально відповідальна установа. Зокрема, робочі колективи, де працюють люди з різними індивідуальними потребами, можуть бути більш креативними, інноваційними та продуктивними. Залучення людей з інклюзією може вважатися проявом соціальної відповідальності та допомогти побудувати суспільство, де кожен має можливість розвиватися та бути цілковито залученим у житті суспільства. Така політика працевлаштування та гнучкість умов праці допоможе адаптуватись та відчувати свою значимість військовим та громадянам з окупованих територій (Алюшина, 2022).

У доповнення до запропонованого в попередньому розділі рішення розроблення єдиної платформи для вдосконалення вмій та навичок, а також підвищення ефективності запровадження мобільності, важливим було б створення платформи і для людей з інклюзією. Створення відео- та аудіоматеріалів для навчання, розроблення зручного та систематизованого інтерфейсу платформи, допоможе персоналу швидше та ефективніше засвоїти навчальні матеріали та відчувати себе впевненіше.

Метою публічних адміністрацій є не лише пропонувати працівникам гнучкі способи роботи, а й переконатися, що їх використання є частиною ширшої стратегії планування робочої сили. Інтеграція гнучких способів роботи в ширші стратегії залежить від узгодження автономії працівників для використання гнучких способів роботи з організаційними потребами, щоб встановити деякі обмеження на те, як співробітники в цілому використовують такі можливості.

Законодавче регулювання щодо віддаленої роботи в сучасних умовах швидко змінюється як для публічного, так і для приватного секторів. Однак країни пішли різними шляхами та обрали різні процеси у переосмисленні нормативних актів на цю тему. Деякі країни, такі як Франція чи Нідерланди, вирішили базувати ці правила як у публічному, так і в приватному секторах на основі колективних переговорів. Північні країни використовували більше галузевих колективних угод.

Правила щодо гнучкого робочого графіку можуть складатися зі статутів або кодексу поведінки, які допоможуть визначити її форму та пов'язані з нею очікування. Під час пандемії COVID-19 деякі виконавчі органи впроваджували тимчасові правила для віддаленої роботи з метою запобігання поширенню вірусу. Деякі з цих правил можуть бути використані для подальшого розвитку політик віддаленої роботи в публічному секторі і в сучасних умовах. Зокрема, імплементація гнучкої форми праці на публічній службі може бути обґрунтована в межах чинного законодавства України (рис. 3.10).

Ці аспекти можуть бути включені в законодавчі акти та політичні документи, що забезпечують юридичну основу для впровадження гнучкої форми праці на публічній службі в умовах управління змінами. У більшості країн вже прийняли кодекси поведінки публічних службовців під час віддаленої роботи. Країни, які вже затвердили хартію, мають центральну хартію, яка може бути доповнена та посилена статутами міністрів. Хартії щодо гнучкої роботи зосереджені головним чином на протоколах безпеки для документів і даних, очікуваному робочому графіку і протоколах для керівників для підтримки дистанційного управління. Акцент на очікуваний робочий час підкреслює роль

довіри у впровадженні гнучкої форми роботи. Це також підкреслює той факт, що межу між робочим і неробочим часом може бути важко визначити, оскільки між робочим місцем вдома та особистим оточенням існує значний розрив. Така ситуація може створити ситуацію «праці без кінця», що може стати причиною погіршення ментального здоров'я публічних службовців.

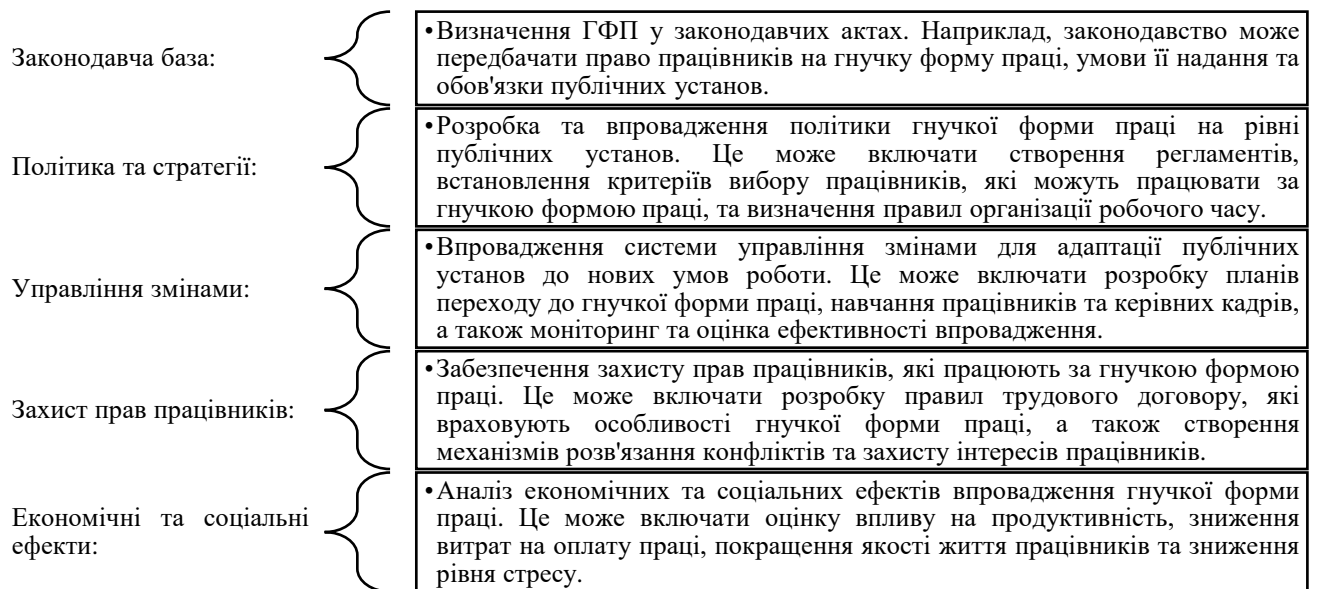


Рис. 3.10 Імплементация гнучкої форми праці на публічній службі може бути обґрунтована в межах чинного законодавства

Примітка: систематизовано автором на основі аналізу літературних джерел (Сільченко, Сербіна, 2021; Тютюник, Котова, 2020)

На основі досвіду інших країн можна обґрунтувати необхідність створення посібника з управління персоналом щодо віддаленої роботи, які допоможуть організаціям якнайкраще використовувати віддалену роботу. Посібник умовно можна поділити на декілька розділів: для державних службовців, у якому детально описано вказівки щодо віддаленої роботи, для менеджерів, щоб допомогти працівникам, і робочий зошит із детальними правилами віддаленої роботи, заявки на віддалену роботу, поширених запитань, форм та опитувальників, щоб визначити, чи має співробітник оптимальне робоче середовище вдома. Окремою має бути інформація для керівників, яка б забезпечувала порадами щодо того, як залишатися ефективним лідером у

віддаленому режимі та як спланувати повну ефективну віддалену роботу (Сільченко, Сербіна, 2021).

Впровадження гнучкої форми праці на публічній службі в умовах управління змінами в публічному адмініструванні є важливою складовою для підвищення ефективності роботи державних органів, зменшення витрат та забезпечення якісного обслуговування громадян. Нижче представлені механізми, які можуть бути використані для впровадження гнучкої форми праці на публічній службі (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Механізми впровадження гнучкої форми праці на публічній службі

Спрямування	Механізм	Обґрунтування
Нормативно-правове забезпечення	Розробка та прийняття нормативних актів: Внесення змін до законодавства, зокрема Кодексу законів про працю України та Закону України "Про державну службу", для легалізації гнучких форм праці. Розробка внутрішніх регламентів: Створення внутрішніх положень та регламентів в державних органах.	Внесення відповідних змін до законодавства та розробка внутрішніх документів забезпечить правову основу для впровадження гнучких форм праці, що сприятиме їх легітимності та ефективності.
Використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій	Впровадження систем електронного документообігу: Використання електронних підписів, електронної пошти та системи електронного документообігу для оптимізації робочих процесів. Впровадження платформ для дистанційної роботи: Використання відеоконференцзв'язку, хмарних сервісів та інших платформ для забезпечення можливості дистанційної роботи.	Використання сучасних технологій дозволяє працівникам ефективно виконувати свої обов'язки дистанційно, що підвищує гнучкість робочого процесу та знижує витрати на утримання офісних приміщень.
Розробка та впровадження гнучких графіків роботи	Встановлення гнучких робочих графіків: Запровадження гнучкого часу початку та закінчення робочого дня, змінних графіків роботи. Запровадження часткової зайнятості: Надання можливостей для роботи на умовах неповного робочого дня або тижня.	Гнучкі графіки роботи дозволяють працівникам краще планувати свій час, зменшуючи стрес і підвищуючи продуктивність.
Стимулювання професійного розвитку та навчання	Організація дистанційних курсів та тренінгів: Забезпечення можливостей для професійного розвитку через онлайн-курси, вебінари та інші форми дистанційного навчання. Підтримка участі у конференціях та семінарах: Надання можливостей для участі в професійних заходах, які сприяють обміну знаннями та досвідом.	Підвищення кваліфікації та професійний розвиток сприяють покращенню якості виконання обов'язків працівниками, їх мотивації та здатності адаптуватися до змін.
Моніторинг та оцінка ефективності	Розробка системи показників ефективності: Визначення ключових показників ефективності (KPI), які дозволяють оцінювати результативність роботи працівників у гнучких умовах. Регулярний аналіз та звітність: Проведення регулярного аналізу ефективності роботи та складання звітів для визначення досягнень та виявлення проблемних зон.	Моніторинг та оцінка ефективності дозволяють оперативно реагувати на виникаючі проблеми та коригувати стратегію впровадження гнучкої форми праці, забезпечуючи її постійне вдосконалення.

Примітка: систематизовано автором на основі аналізу літературних джерел (Сільченко, Сербіна, 2021; Тютюник, Котова, 2020)

Впровадження гнучкої форми праці на публічній службі в Україні є важливим кроком для підвищення ефективності роботи державних органів та забезпечення якісного обслуговування населення. Застосування комплексного підходу, що включає нормативно-правове забезпечення, використання сучасних технологій, розробку гнучких графіків роботи, стимулювання професійного розвитку та систематичний моніторинг ефективності, сприяє успішній імплементації гнучких умов праці в публічному адмініструванні.

Більша гнучкість робочого часу та робочого простору стимулюватиме публічну адміністрацію до перегляду способів використання офісного простору. Можливим стане розроблення плану адаптації до гнучких способів роботи, здебільшого шляхом перепланування наявних офісних приміщень або перегляду розподілу офісів, або ж розроблення гнучких дизайнів офісів та створення спільних просторів між відділами чи організаціями (Ємельяненко, Дзензелюк, 2019).

Використання гнучких методів роботи можна розглядати також і як спосіб перегляду розподілу офісів, чи то шляхом зменшення офісної площі, чи то через перенесення офісів в інші частини країни. Зрештою, такий крок вплине на державні фінанси, знизивши витрати на оренду та утримання офісних приміщень.

Висновки до розділу 3

1. У третьому розділі дисертаційної роботи розглянуто можливості впровадження гнучких умов праці, потенційних переваг та виклики у впровадженні їх у публічному адмініструванні. Розкрито аспекти поняття «Гнучкі способи роботи». Досліджено ефективність гнучких способів роботи. Окреслено тенденції до більшої індивідуалізації переваг та умов праці, виявлено можливості для більшого консультування між вищим керівництвом та керівниками державної служби для розроблення гнучкої політики управління персоналом. Перелічено можливі змішані схеми роботи, популярні серед публічних службовців багатьох країн. Розроблено рекомендації щодо застосування гнучких методів роботи для співробітників з метою збереження продуктивності, залученості та добробуту. Надано рекомендацію розроблення кодексів поведінки та протоколів безпеки для документів і даних, очікуваного робочого графіка і протоколів для керівників для підтримки дистанційного управління. Виявлено, що впровадження гнучких умов праці підвищить привабливість публічної служби як роботодавця, переважно для молоді, та підвищить її конкурентоспроможність на ринку робочої сили.

2. Розглянуто аспекти мобільності, який може бути використаний публічними службами для підвищення гнучкості в управлінні змінами. Окреслено позитивні аспекти впровадження мобільності публічних службовців, з акцентом на розвитку кар'єри, можливостями навчання, визначенні вкрай необхідних навичок для їх використання там, де це найбільш актуально. Досліджено механізми мобільності, які впроваджують держави як високого економічного рівня, так і ті рівень яких наближений до рівня України. На основі дослідження процесу впровадження мобільності в інших країнах надано визначення боковій, вертикальній, внутрішній та зовнішній мобільностям, а також проаналізовано умови та терміни мобільності. Виявлено, що для отримання максимального ефекту від впровадження мобільності організації публічного сектору повинні створити належні умови, виявити наміри,

стимулювати мобільність і запобігти негативним наслідкам, таким як втрата інституційних знань, негативні зміни або потенційний конфлікт інтересів.

3. Досліджено, якою мірою навчання та розвиток сприяє гнучкості організації, зменшенню опору змінам та забезпечує ефективність впровадження управлінських рішень. Розглянуто аспект впровадження електронного навчання та можливості співробітників отримати доступ до навчальних матеріалів, які їм необхідні – найкраще підходять або сприяють кращому засвоєнню матеріалу. На основі матеріалів організації економічного співробітництва та розвитку систематизовано досвід різних країн, які застосовують стратегічний підхід до навчання публічних службовців та розробляють тактики створення культури навчання, де є багато можливостей для ефективного неформального навчання. Виокремлено формати навчання та охарактеризовано можливість як окремого, так і змішаного застосування, для досягнення найкращих результатів у здобутті та удосконаленні нових навичок та знань публічних службовців.

4. Закцентовано на важливості ролі лідера у створенні та підтримці культури навчання та сформовано модель ефективного лідерства через пріоритетність навчання, розвиток персоналу та формування навчальної поведінки шляхом саморозвитку та кар'єрного зростання. На основі досвіду країн сформовано систему стимулів відповідно до можливостей навчання, а також спосіб їх реалізації. Сформовано бачення того, що для гнучкої публічної служби необхідне навчання впродовж усього життя, в результаті чого колектив, який створює і підтримує культуру навчання, швидше та ефективніше долає виклики і легше адаптується до змін.

Основні результати третього розділу представлено у наукових публікаціях (Якимець, 2024с)

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі наведено узагальнення теоретичних положень та обґрунтування методико-прикладних рекомендацій щодо управління змінами в контексті розвитку публічного адміністрування. У підсумку дослідження сформовано такі висновки:

1. Розкрито теоретичні підходи до становлення поняття публічне адміністрування. Дисертація розкриває значення ієрархічних взаємозв'язків між поняттями «державне управління», «публічне управління» та «публічне адміністрування». Зокрема, сформовано бачення цих категорій як різних рівнів охоплення управлінських процесів: від найширшого «публічного управління» до найвужчого «державного управління». Проаналізовано спільні та відмінні риси цих понять, систематизовано визначення поняття «публічне адміністрування», що забезпечує чітке розуміння меж і завдань цієї сфери. Розвинуто підхід до трактування дефініцій «державне управління», «публічне управління» та «публічне адміністрування» на основі виокремлення ключових відмінностей і їхніх взаємозв'язків, які, на відміну від наявних, трактуються з урахуванням ієрархічної ознаки та обсягу охоплення управлінських процесів, доповнюючи одне одного і формуючи цілісну та ефективну систему управління, що дозволить державі та суспільству стабільно функціонувати і розвиватися. Сформовано історичний аналіз, що дало змогу розглянути розвиток публічного адміністрування в Україні у взаємозв'язку з ключовими суспільними та політичними подіями. Зокрема, досліджено етапи законодавчих змін після Революції Гідності, визначено переваги та недоліки реформ у системі публічної служби, а також вплив цих змін на кадрове забезпечення.

2. Управління змінами в публічному адмініструванні забезпечує адаптивність та розвиток державних органів у відповідь на зовнішні та внутрішні виклики. Цей процес охоплює планування, впровадження та контроль змін у структурі, функціях та процесах організацій. Такий підхід дозволяє органам публічної влади адекватно реагувати на нові виклики, підвищуючи якість

надання адміністративних послуг та ефективність їх діяльності. Розроблено модель ефективного управління змінами в публічному адмініструванні на основі піраміди Маслоу, яка передбачає визначення рівня потреб публічних службовців та напрями розроблення стратегії їх задоволення, що допоможе забезпечити комплексний підхід до мотивації публічних службовців як критично важливого для успішного управління змінами в публічному адмініструванні.

3. Досліджено рівні впливу факторів управління змінами в публічному адмініструванні, їхнє значення для успішної адаптації органів публічного управління до сучасних викликів, а також вагомість окремих чинників у процесі прийняття управлінських рішень. Удосконалено методичний підхід щодо формування факторної структури управління змінами в публічному адмініструванні, яка базується на конкретизації найбільш вагомих факторів впливу, а саме: здатність до навчання та самовдосконалення, стресостійкість, структуризація і поділ праці, розроблення стратегії технологій розвитку взаємин, політична стабільність, що сприятиме підвищенню гнучкості та адаптивності органів публічної влади до змін.

4. Проаналізовано структурні характеристики кадрового забезпечення публічної служби в динаміці: за віком, статтю, категоріями посад, а також в умовах впливу війни. Досліджено, як підвищення кваліфікації публічних службовців сприяє їх адаптації та сприйняттю змінних умов роботи, нових законодавчих вимог і управлінських практик. Удосконалено підхід управління змінами в публічному адмініструванні, який базується на конкретизації причин необхідності впровадження змін та систематизації інструментів та методів для успішного управління змінами в публічному адмініструванні. Досліджено проблему навчання та розвитку кадрів. Проаналізовано вплив безперервного навчання на адаптацію до змін і підвищення ефективності управлінських рішень. Систематизовано досвід різних країн у розвитку культури навчання, впровадженні електронного навчання, змішаних форматів навчання та стимулюючих механізмів.

5. Модернізація публічного адміністрування в Україні потребує системних реформ, орієнтованих на впровадження сучасних управлінських підходів, підвищення ефективності людських ресурсів та створення умов для сталого розвитку. Розвинуто технології управління змінами в контексті розвитку публічного адміністрування, які передбачають використання стратегічної мобільності та проектування культури навчання та розвитку в сучасній публічній службі, імплементацію «гнучкої форми праці» в умовах управління змінами в публічному адмініструванні. Розглянуто аспекти дистанційної роботи, мобільності кадрів, а також позитивний досвід впровадження цих практик у різних країнах. Сформовано рекомендації щодо створення гнучкої політики управління персоналом, яка сприятиме залученості працівників і підвищенню конкурентоспроможності публічного сектору на ринку праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамовська В. С., & Романенко Ю. І. (2019). Теоретичні засади та методичні підходи до оцінки лідерських якостей державного службовця. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 5. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1438>
2. Алюшина Н. О. (2022). Розвиток інституту державної служби в умовах карантину та воєнного стану. Ефективність державного управління : зб. наук. пр. Вип. 1/2(70/71). Львів: НЛТУ України, 2022. С. 11–16.
3. Антонюк В. Ф. (2019). Сучасні тенденції децентралізації державної влади та їх реалізація в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 2. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=139>
4. Баштанник О. (2024). Інституційна криза як визначний чинник трансформації управлінських відносин у політичній системі суспільства. *Публічне управління та місцеве самоврядування*, 2, 14–20.
5. Баштанник О. В. (2024). Управління змінами як основа стратегії реформування державного управління в контексті сталого розвитку та національної стійкості. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*, 1, 7–13.
6. Белікова М.І. (2022). Цифровізація публічного адміністрування в умовах воєнного стану. Наукові інновації та передові технології: Серія «Право»: журнал. № 8. С. 381–392.
7. Бігняк П. І., & Михальчук В. М. (2021). Реформування державного управління: цифровізація. *Інвестиції: практика та досвід*, 15, 107–113. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.15.107>
8. Білик О. І., & Якимець М. М. (2019). Мінімізація ризиків у страхуванні завдяки використанню цифрових технологій. У *Стратегії інноваційного розвитку економіки: проблеми, перспективи, ефективність: збірник тез наукових робіт учасників Міжнародної науково-практичної конференції для студентів, аспірантів та молодих учених* (с. 96–100). Київ.

9. Білик О., Блинда Ю., & Васькович І. (2020). Удосконалення системи найму та адаптації державних службовців. *Науковий вісник: Державне управління*, 4(6), 30–45.
10. Білокур Є. І. (2019). Класифікація та дескрипція функцій публічного адміністрування. Головний редактор, голова редакційної ради: Ківалов Сергій Васильович—президент Національного.
11. Білокур Є. І., Неугодніков А. О., & Тодошак О. В. (2019). *Проблеми публічного адміністрування: навчально–методичний посібник (для здобувачів вищої освіти денної форми навчання)*. Фенікс. URL: <https://hdl.handle.net/11300/12161>
12. Бінько І. (2020). Публічне управління і публічне адміністрування: співвідношення понять. *Вісник АПСВТ*, (3–4), 41–47. URL: https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/Visnyk_3-4_2020-41-47.pdf
13. Блинда Ю., & Зуб Л. (2024). Актуальність використання гнучких методологій Agile в публічному управлінні. *Наукові перспективи (Серія «Державне управління»)*, 5(47), 333–341.
14. Блинда Ю., & Кіркач О. (2024). Вплив цифрових технологій на ефективність публічного адміністрування: досвід розвинених країн. *Успіхи і досягнення у науці*, 4(4), 340–351.
15. Блинда Ю., & Стоділко Т. (2024). Індикатори ефективності антикорупційних стратегій у контексті публічного управління. *Успіхи і досягнення у науці (Серія «Державне управління»)*, 5(47), 333–341.
16. Бобровська О. Ю., & Антонова О. В. (2020). Практично орієнтована парадигма державного управління в процесах соціально–економічного розвитку України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 3. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/5986>
17. Божаєв З. Н. (2019). *Управління кар'єрою в системі публічної служби України: автореферат дипломної роботи на здобуття освітнього ступеня «магістр» (спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»)*. ЧНУ ім. Петра Могили, Миколаїв. <http://localhost:8080/jspui/handle/123456789/770>

18. Боришкевич І., Якубів В., & Романюк Х. (2022). Використання теорій мотивації людської діяльності у сфері державної служби. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*, 1(61), 12–18. URL: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-1\(61\)-2](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-1(61)-2)
19. Брачук А. О., Клімушина П. С., Коліушка І. Б., Кормича Б. А., Кудрявцева О. Ю., Серенка А. О., ... & Проневич О. С. (2023). Діджиталізація адміністративних процедур: окремі аспекти публічного управління. *Правові новели*, 205. URL: http://legalnovels.in.ua/journal/20_2023/28.pdf
20. Бугаєнко А. О. (2018). Фактори впливу на ділову культуру в публічному управлінні. *Публічне управління в Україні: теорія, практика, інновації*, 117.
21. Бугайчук К. Л. (2018). “Public administration: theoretical basics and approaches to the definition”, *Law and Safety*, 66(3), pp. 38–44. URL: <https://pb.univd.edu.ua/index.php/PB/article/view/62>.
22. Бурик З. (2023). Розвиток концепції людиноцентризму в системі публічного управління. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*, 6, 21–34.
23. Бурик З. М. (2021). Реформування системи публічного управління в Україні. *Електронне наукове видання Публічне адміністрування та національна безпека*, 4.
24. Бурик З. М. (2023). Публічне управління охороною здоров'я в умовах змін. *Наукові інновації та передові технології*, 14(28), 1338–1352.
25. Бурик З. М. (2024). Діджиталізація та інновації в системі публічного управління в умовах сталого розвитку. *Електронний журнал. Державне управління: удосконалення та розвиток*, 6.
26. Бурик З. М., Шелест Ю. Р., & Литвинюк Я. М. (2024). Модернізація системи публічного управління в умовах цифровізації. *Публічне управління і адміністрування в Україні*, 40, 43–51.
27. Варжанський І. В. (2022). Застосування рефлексивного управління в публічному адмініструванні: основні теоретичні підходи. *Таврійський науковий*

вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування, (2), 25–33.
URL:<https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.2.4>

28. Вікторєнкова К. (2024). Управління змінами під час реалізації реформ публічного сектору. Український католицький університет. Кафедра державного управління. Львів: УКУ 2024, 126 с. URL: <https://hdl.handle.net/20.500.14570/4911>

29. Волкова Н. (2022). Управлінські інструменти мінімізації кадрових ризиків на публічній службі. Наукові перспективи (*Naukovì perspektivi*), (8(26)).

30. Гавкалова Н., & Гордієнко Л. (2024). Система та механізми повоєнної трансформації публічного управління: регіональний аспект (архетипний підхід). Наукові перспективи (*Naukovì perspektivi*), (5 (47)).

31. Гривул Я. Т. (2023). Механізми прийняття управлінських рішень в органах публічної служби (на прикладі Чернівецької міської ради): кваліфікаційна робота. Чернівці: ЧНУ ім. Ю. Федьковича, 2023. 87 с.

32. Гринько Т. В., & Гвиниашвили Т. З. (2016). Опір персоналу щодо впровадження організаційних змін на підприємстві. In *ECONOMICS, MANAGEMENT, LAW: SOCIO-ECONOMIC ASPECTS OF DEVELOPMENT* (pp. 142–145).

33. Гужва Г. С. (2019). *Зарубіжна та українська модель сучасного менеджменту: особливості та відмінності*. У Д. А. Панков (Ред.), Бухгалтерський облік, аналіз і аудит в галузях народного господарства (с. 106).

34. Гусаковська Т. О., Савченко О. В., & Михайленко Д. О. (2021). Інтелектуальний потенціал як фактор інноваційного розвитку та управління змінами на підприємстві. У *Збірник тез VI Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції* (с. 138). Кременчук: КрНУ.

35. Даниленко А. О. (2019). Доктринальні підходи до визначення поняття публічного адміністрування. Південноукраїнський правничий часопис, 4, 25–27.

36. Даниленко А. О. (2019). Основні фактори впливу на адміністративну результативність та ефективність публічного адміністрування. Порівняльно-аналітичне право, 6, 224–226.

37. Деміхов О. І., & Дегтярьова І. О. (2023). *Стратегічне управління та управління змінами: конспект лекцій*. Суми: Сумський державний університет. 128 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/93340>

38. Деміхов О. І., & Дегтярьова І. О. (2023). *Стратегічне управління та управління змінами: конспект лекцій*. Суми: Сумський державний університет. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/93340>

39. *Деякі питання реформування державного управління: Стратегія реформування державного управління на 2022–2025 р.* (2021) Кабінет Міністрів України (Розпорядження від 21 липня 2021 р. No 831). URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-zatverdiv-strategiyu-reformuvannya-derzhavnogo-upravlinnya-ukrayini-do-2025-roku>

40. Дикань О. В., & Косінцева П. Ю. (2023). Кадрове забезпечення процесу управління стратегічними змінами. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 81–82, 257–266. <http://lib.kart.edu.ua/handle/123456789/16885>

41. Дикий А. П., Наумчук К. М., & Тростенюк Т. М. (2021). Аналіз сучасних загроз інформаційній безпеці держави. *Економічний простір*, 176, 155–158. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/10444>

42. Дмитренко Г., & Масик М. (2022). Інституціональна стійкість публічного управління в умовах війни. *Наукові перспективи (Naukovi perspektivi)*, (12 (30)).

43. Дорошук Г. А. (2020) *Методи та інструменти управління змінами* / Г. А. Дорошук Д. М. Коробчук *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 5(3). С. 39–40

44. Дослідження навчальних потреб представників органів місцевого самоврядування України (2019). Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/PIDVISCH%20KVALIFIKACII/analiichnii-zvit-tna-ukraine-2018-2019-final-report-ukr-f-1.pdf>

45. Дума О. І., & Якимець М. М. (2019). Аналіз тенденції та проблем розвитку українського експорту у постреволюційний період. *Ефективна економіка*, (7). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.7.120>
46. Євтух М. (2019). Підвищення професіоналізму фахівців освітньої сфери як один із напрямів формування людини з новим типом мислення. ББК 74.58 я43 П 84, 4.
47. Ємельяненко Л., & Дзензелюк К. (2019). Впровадження публічної політики розвитку інклюзивного ринку праці в Україні. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197277707.pdf>
48. Жеребило І. (2020). Особливості трудової мобільності вітчизняного ринку праці в умовах сучасних реформ. *Socio-Economic Relations in the Digital Society*, 1 (37), 54–58. [https://doi.org/10.18371/2221-755x1\(37\)2020208207](https://doi.org/10.18371/2221-755x1(37)2020208207)
49. Жорницька Є. П. (2023). *Роль іміджу у професійній діяльності публічного службовця: кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» (спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»)*. Миколаїв: ЧНУ ім. Петра Могили. 71 с.
50. Жукова Є. О. (2022). Публічне адміністрування та державне управління: особливості співвідношення. *Аналітично-порівняльне правознавство*, 2, 137–140. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/58722>
51. Загурська-Антонюк В. Ф. (2019). Сучасні тенденції децентралізації державної влади та їх реалізація в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 2019(2). URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1391>
52. Задихайло О. А. (2020). Співвідношення понять «Державне управління», «Публічне управління» та «Публічне адміністрування» в категоріальному апараті адміністративного права. *Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди. Сер.: Право*, 31, 43–48. URL: <http://dspace.hnpu.edu.ua/handle/123456789/4244>
53. Закон України «Про державну службу» (2015, 10 грудня). Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.

54. Замрига А., & Стріяшко Г. (2024). Публічне адміністрування інвестицій в умовах воєнного стану: правовий погляд. Актуальні питання у сучасній науці, (9 (27)).

55. Запухляк І. Б., Зелінська Г. О., & Побігун С. А. (2018). Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. *Економіка та управління підприємствами*, (23). URL: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/41.pdf>

56. *Звіт про діяльність (2022–2023)*. Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/KSDS/1%D0%BA%D0%B2.22.pdf>

57. Золотоноша О. В. (2015). Особливості публічного адміністрування у сфері економіки на місцевому рівні. *Прикарпатський юридичний вісник*, (3), 156–159.

58. Зубко А. О. (2023). Щодо визначення поняття принципів адміністративної політики України. *Правова позиція*, № 4 (41), 15–19. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/6746>

59. Ігнатюк О. Б., & Горачук В. В. (2021). Основні засади публічного адміністрування в правовому полі українського законодавства. *Інвестиції: практика та досвід*, 8, 98–104. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.8.98>

60. Інформація щодо проведення моніторингу якості підвищення кваліфікації (2023). Національне агентство України з питань державної служби. URL:

<https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/%20%D1%89%D0%BE%D0%B4%D0%BE%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D1%96%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B3%D1%83.pdf>

61. Іншин М. І. (2009). Механізм правового регулювання державної служби. *Форум права*, 3, 297–301. URL: <http://www.nbuiv.gov.ua/e-journals/FP/2009-3/09imirdc.pdf>.

62. Карковська В. Я., Прокопишин–Рашкевич Л. М., & Якимець М. М. (2018). Фінансова безпека банківської системи: реалії та перспективи. *Інфраструктура ринку*, 673–680.

63. Карковська В. Я., Якимець М. М., Хомин Р. М., & Судомир Н. Ю. (2019). Причини впливу кризових ситуацій на діяльність підприємств. *Вісник Національного університету Львівська політехніка. Серія: Проблеми економіки та управління*, (3), 36–43.

64. Карпінський Б., Карпінська О., & Грицишин О. (2020). Конфлікти та стреси в публічному адмініструванні та їх вплив на ефективність державотворчого патріотизму нації. *Молодий вчений*, 5 (81), 21–26. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-5-81-5>

65. Касяничук В. (2020). Сутність лідерства на публічній службі та його роль у забезпеченні ефективної діяльності органу влади. У Р. Р. Августин А. Ю. Васіна Т. Л. Желюк (Ред.), *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки: Матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції з міжнародною участю, частина 2* (с. 194–196). Тернопіль: ТНЕУ. <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/38847>

66. Кількість молодих спеціалістів на державній службі продовжує скорочуватися — *НАДС*. — Судово-юридична газета. (2023). URL: <https://sud.ua/uk/news/publication/308154-kolichestvo-molodykh-spetsialistov-na-gosudarstvennoy-sluzhbe-prodolzhaet-sokraschatsya-nads>

67. Клімаш Л. С. (2020). Тенденції розвитку лідерства в публічному управлінні. У *Механізми управління розвитком територій: зб. наук. праць* (с. 250–252). Житомир: Поліський національний університет.

68. Коваленко Д. А. (2022). *Запровадження організаційної культури в публічному управлінні: кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня*

«магістр» (спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»). Миколаїв: ЧНУ ім. Петра Могили. 95 с.

69. Коваленко І. О. (2019). *Розвиток кадрового потенціалу органів публічної служби (на прикладі митної служби України)* (автореф. дип. роботи на здобуття освітнього ступеня «магістр»: спец. 281 "Публічне управління та адміністрування"). ЧНУ ім. Петра Могили. URL: <http://localhost:8080/jspui/handle/123456789/817>

70. Ковальчук М. М., Магеррамов А., Венгер–Рущенко Є. В. (2023). Проектне управління як спосіб підвищення ефективності системи публічного управління в умовах складності та невизначеності. *Наукові інновації та передові технології*, 85.

71. Ковбасюк Ю. В. (Ред.). (2011). *Енциклопедія державного управління* (Т. 1–8). Київ: НАДУ при Президентові України.

72. Кормишкін Ю. А., & Уманська В. В. (2021). Дієві інструменти управління персоналом в органах місцевого самоврядування. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*, 4(112), 24–34. [https://doi.org/10.31521/2313-092X/2021-4\(112\)-3](https://doi.org/10.31521/2313-092X/2021-4(112)-3)

73. Корнута Л. М. (2022) Окремі питання провадження державної служби в умовах воєнного стану. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. № 2. С. 64–69.

74. Корольчук О. Л. (2020). Управління змінами як фактор розбудови національної резистентності в сучасних умовах глобалізаційних викликів. *Вчені записки Таврійського національного університету ім. Вернадського. Серія: Державне управління*, 31(70), 88–92.

75. Корчак Н., Рачинський А., & Ларіна Н. (2023). Цифрова трансформація та електронне врядування: наукові підходи дослідження в сфері публічного управління та адміністрування. *Аспекти публічного управління*, 11(3), 43–49.

76. Костенко О. О. (2021). Формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Київ: Науково-методичний центр*.

77. Красников Є. (2023). Рівень володіння працівниками органів публічної влади необхідними знаннями, вміннями і навичками. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*, 30, 77–87.

78. Куйбіда В., & Шпекторенко І. (2018). *Професійна мобільність та проблеми професіоналізації персоналу публічного управління*.

79. Кучменко В., & Шляхов М. (2023). Огляд особливостей сучасного розвитку публічного управління в Україні. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування*, 4, 104–109.

80. Лаптев В. І. (2018). *Теорія і практика формування проблемно–орієнтованої системи управління та розвитку людських ресурсів* (монографія). Харків: ФОП Лібуркіна Л. М. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/28084>

81. Лебідь О. В. (2020). Роль організаційної культури в реалізації механізму управління стратегічними змінами на підприємстві. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*, 1, 87–91.

82. Леонов Я. В., Бондар, А. С., & Аносова, О. С. (2024). *Публічне управління та адміністрування*.

83. Литвин К. Ю. (2022). *Дослідження організаційних змін у діяльності публічної установи, на прикладі Білецької територіальної громади: кваліфікаційна робота магістра за спеціальністю „281 – публічне управління та адміністрування“*. Тернопіль: ТНТУ.

84. Логвінов В., & Малонога С. (2020). Драйвери цифрової трансформації органів публічної влади. *Науковий вісник: Державне управління*, (4(6), 198–220. URL: [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-4\(6\)-198-220](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-4(6)-198-220)

85. Лозицька І. О. (2018). Імплементация зарубіжного досвіду реформування державного управління в сучасних умовах. *Державне управління та місцеве самоврядування*, (2), 20–25.

86. Лукашевська У. (2023). Управління змінами в публічному секторі: виклики та стратегії. *Актуальні питання у сучасній науці*, (12 (18)).

87. Лукова М. Д. (2020). Ментальне благополуччя керівника в публічному управлінні: сучасні ризики та виклики. URL: <https://docs.academia.vn.ua/bitstream/handle/123456789/347/15949847986945.pdf?sequence=1>

88. Луценко О. Є. (2022) Дистанційна робота: досвід Великобританії. *Право і суспільство*. 2022. № 4. С. 221–226.

89. Майстренко К., & Білик О. (2023). Стратегічне планування в умовах невизначеності: адаптація до змін у публічному секторі в Україні. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом*. Політичні науки та публічне управління, (2(68), 100–104. URL: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-2\(68\)-14](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-2(68)-14)

90. Макарова І., Пігарев Ю., & Сметаніна Л. (2021). Цифровізація публічного управління на регіональному та міському рівнях. *Актуальні проблеми державного управління*, 83, 86–91. URL: <https://doi.org/10.35432/1993-8330arpa2832021237255>

91. Мельтюхова Н. М. (2009). Становлення і розвиток публічної адміністрації в Україні. У *Європеїзація публічного адміністрування в Україні в контексті європейської інтеграції: матеріали наук.-практ. конф.* (с. 77–78). Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ.

92. Мельтюхова Н. М., Корженко В. В., Дідок Ю. В., та ін. (2011). *Зарубіжний досвід публічного адміністрування: метод. рек.* (28 с.). НАДУ.

93. Миколенко О. І. (2018). Поняття «державне управління» і «публічне адміністрування» в категоріальному апараті адміністративного права. *Правова держава*, (30), 101–107. URL: <https://doi.org/10.18524/2411-2054.2018.30.132859>

94. Михайловська О., & Воронко А. (2021). Реалізація змін в публічному управлінні. *Наукові перспективи (Naukovì perspektivi)*, 6(12).

95. Міжнародна організація праці. (2020). *Дистанційна робота: Матеріал до серії онлайн-тренінгів з міжнародних і європейських стандартів з питань праці*. URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/—europe/—ro-geneva/—srobudapest/documents/genericdocument/wcms_753335.pdf

96. Москалець І. М. (2023). Роль інновацій у підвищенні ефективності публічного управління. *Economic Synergy*, (2), 89–104. <https://doi.org/10.53920/ES-2023-2-7>
97. Мунько А. Ю. (2022). Поступ українських міст щодо реалізації концепції SMART-City в управлінських процесах. Вчені записки ТНУ імені ВІ Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування, 6, 161–166. URL: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2022.6/25>
98. Мураховський О. П. (2019). *Кадрове забезпечення органів публічної влади в Україні: сучасний стан та способи покращення* (автореф. дип. роботи на здобуття освітнього ступеня «магістр»: спец. 281 "Публічне управління та адміністрування"). ЧНУ ім. Петра Могили.– 13. URL: <http://localhost:8080/jspui/handle/123456789/805>
99. Нагаєв В. М. (2018). *Публічне адміністрування: електронний навчальний посібник* (278 с.). Харків: ХНАУ. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/4925>
100. Назарчук В. В. (2021). *Імідж та його значення в діяльності публічного службовця*. URL: <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/48215>
101. Наконечна І. (2023). *Адміністративно-правовий механізм забезпечення національної безпеки в умовах євроінтеграції: питання теорії і практики: дис.... докт. юрид. наук: 12.00. 07. Науково-дослідний інститут публічного права. Київ.*
102. Новікова М. М., Боровик М. В., & Бубирьов Є. А. (2022). Теоретичні аспекти управління організаційними змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ*, 2022(10), 219–225. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-10-219-225>
103. Овсянюк-Бердадіна О. Ф., & Островерхов В. М. (2023). *Управління змінами* (148 с.). Тернопіль: ЗУНУ. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/48114>
104. Олексенко Р. І., & Воронкова В. Г. (2020). Інституціональне забезпечення системи публічної влади в історичному і системному контексті розвитку публічного управління та адміністрування. *Вісник Національного*

університету цивільного захисту України: зб. наук. пр. (Серія "Державне управління"), 2(13), 89–104. URL: <http://elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/12509>

105. Олешко А. А. (2023). Ключові аспекти модернізації менеджменту в інститутах публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 3, 1–12. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/dy/article/view/1255>

106. Олійник Р. (2021). Аналіз ключових методологій проєктного менеджменту в публічному управлінні. *Наукові перспективи (Naukovi perspektivi)*, 8(14), 64–73.

107. Олійник Р. Ю. (2022). Практика проєктного менеджменту в публічному управлінні: досвід Латвії. *Публічне управління і адміністрування в Україні*, 28. URL: <http://pag-journal.iei.od.ua/archives/2022/28-2022/19.pdf>

108. Ортіна Г. В., та ін. (2020). *Публічне управління та адміністрування у цифровому суспільстві* (монографія). ФОП Однорог Т.В. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/66332>

109. Падалко Л. І. (2021). *Механізми удосконалення кадрової політики в публічному управлінні* (Магістерська дипломна робота). Дніпровський державний аграрно-економічний університет. URL: <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/4052>

110. Паризький І. В. (2017). *Державне управління інноваційно-технологічним розвитком економіки України: монографія*. Нац. акад. управління. Київ: Наш Формат. 344с.

111. Пастух К. (2022). Публічне управління та адміністрування в забезпеченні сталого розвитку територій: теоретико-організаційний аспект. *Науковий вісник: Державне управління*, 1(11), 186–206. URL: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-1\(11\)-186-206](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-1(11)-186-206)

112. Підлісна Т. В. (2021). Сучасні підходи до розвитку лідерства в органах публічної влади. *Право та державне управління*, 2, 158–164.

113. Пікалова С. А. (2020) Особливості та проблеми формування кадрового потенціалу органів публічної влади в Україні. Видано за рішенням Вченої ради Харківського регіонального інституту державного управління Національної

академії державного управління при Президентіві України, протокол № 0/0 від 00 лютого 2020 р., 86.

114. Пічугіна Т. С., Ткачова С. С., & Ткаченко О. П. (2017). *Управління змінами: навч. посіб.*. Харків. 226 с.

115. Подольчак Н. Ю., & Хім М. К. (2020). Міжнародні інтегральні показники оцінки ефективності роботи державних службовців у країнах ЄС. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія: Проблеми економіки та управління*, 2(8), 59–70.

116. Подольчак Н. Ю., Мартинюк В., & Цигилик Н. В. (2023). Оцінка впливу COVID-19 на рівень тривожності державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування України. *Наукові інновації та передові технології*, 12(26).

117. Подольчак Н. Ю., Хім М. К., & Цигилик Н. В. (2020). Удосконалення системи оцінювання ефективності роботи державних службовців України категорій Б та В як один із факторів підвищення професійного та особистісного розвитку. *Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України*, 2(97), 117–128.

118. Половцев О. В., & Подольчак Н. Ю. (2023). Практика публічного управління та адміністрування: системний підхід як методологія розв'язання типових проблем. *Публічне управління та митне адміністрування*, 3(38), 5–16.

119. Порудєєва Т. В., Кишковська О. Л., & Скрипник К. М. (2018). Теоретичні основи управління змінами на підприємствах. *Економіка і суспільство*, 19, 568–572. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-88>

120. Приймак Н. С. (2019). Еволюція теорії управління змінами. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*, 1(53), 108–115.

121. Приймак Н. С. (2019). Класифікація опору змінам та його оцінювання в рамках системи управління змінами підприємства. *Ефективна економіка*, 6. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.6.67>

122. Приймак Н. С. (2019). Корпоративна культура в системі управління змінами підприємства. *Вісник ЖДТУ «Економіка, управління та адміністрування»*, 2, 91–97. URL: [https://doi.org/10.26642/jen2019-2\(88\)-91-97](https://doi.org/10.26642/jen2019-2(88)-91-97)
123. Приймак Н. С. (2021). Управління стратегічними змінами: методичні рекомендації з вивчення дисципліни. *Методичні рекомендації з вивчення дисципліни управління стратегічними змінами*. URL: <http://elibrary.donnuet.edu.ua/id/eprint/2446>
124. Про державну службу: Закон України від 17.07.2011 р. (2011). *Закон України*. URL: <http://zakon.rada.gov.ua>
125. Про державну службу: Закон України, № 889–VIII, чинна редакція від 30.06.2024, підстава – 3840–IX. (2024). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
126. Програма розвитку ООН в Україні. (2020). Програма розвитку ООН в Україні (Глосарій). Міністерство охорони здоров'я України. URL: <https://moz.gov.ua/uk/programa-rozvitku-onn-v-ukrayini>
127. Професійне навчання (2023). Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/profesijne-navchannya>
128. Публічна служба в умовах війни (2023). Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/derzhavna-sluzhba-v-umovakh-viiny>
129. Радзіховський Є. М. (2022). Аналіз Європейського досвіду вдосконалення механізмів публічного адміністрування. *Управління розвитком*, 20(3), 35.
130. Разумей Г. Ю., & Разумей М. М. (2020). Діджиталізація публічного управління як складник цифрової трансформації України.
131. Разумова Г. В. (2019). Концепція управління змінами регуляторної політики розвитку національної економіки. *Економіка та держава*, 8, 58–61. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.8.58>
132. Разумова Г. В. (2019). Підхід до управління змінами регуляторної політики розвитку національної економіки. *Проблеми системного підходу в*

економіці, 3(1), 108–114. URL:
http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_3%281%29__18

133. Реформа публічного адміністрування (2023) Кабінет Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/reformi/efektivne-vryaduvannya/reforma-derzhavnogo-upravlinnya>

134. Розвиток лідерства та управління персоналом у публічній службі (2020). Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua>

135. Самонова Т. В. (2013). Розвиток організаційної культури як елементу комплексу маркетингових комунікацій. *Економічний часопис – XXI*, 5–6(1), 64–66.

136. Свірко С. В., & Барановська Т. В. (2021). Бюджетна безпека як об'єкт державного управління. In *Публічне управління та інновації: міжнародний форум* (pp. 52–56). Львів: Растр 7. URL: <http://195.34.206.236/bitstream/123456789/2732/1/2021.pdf#page=52>

137. Селіванов С. В. (2022). Розбудова інституту професіоналізації державної служби в Україні та система передумов її провайдингу. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*, (3), 61–66. URL: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.3.10>.

138. Семенчук Т. Б. (2013). Сутність категорії «Публічне адміністрування» та передумови її формування. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 42. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sutnist-kategoriyi-publichne-administrivannya-ta-peredumovi-yiyi-formuvannya>.

139. Семикіна А. В. (2023). Формування адаптивних якостей та мобільності персоналу в умовах воєнного стану. *Проблеми і перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних*, 93.

140. Серьогін С. М., Шаров Ю. П., Бородін Є. І., Гончарук Н. Т., & ін. (2016). *Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти*. Дніпро: ДРІДУ НАДУ.

141. Сивак Т. В., & Матюшенко О. В. (2021). Застосування проектного підходу у процесі підготовки публічних службовців в Україні. URL: <https://www.researchgate.net/profile>.

142. Сивицька І., Синиченко А. (2021) Управління організаційними змінами в процесі впровадження інформаційних технологій в умовах цифровізації економіки. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2021. № 3. С. 46–53

143. Сизонова І. В., Поліщук А. В., & Темченко А. А. (2022). Теорія мотивації за Абрагама Маслоу. In *The 9th International scientific and practical conference “Modern research in world science”* (November 28–30, 2022) SPC “Sci-conf.com.ua”, Lviv, Ukraine. 2022. 1977 p. (p. 1704).

144. Сиченко В. В., & Мареніченко В. В. (2019). Державне управління регіональним розвитком на засадах європейських стандартів. *Публічне управління та регіональний розвиток*, 4, 441–463. URL: <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/3243>

145. Сільченко С., & Сербіна Д. (2021) Дистанційна праця: сучасний стан і перспективи розвитку правового регулювання. Підприємство, господарство і право. 2021. № 1. С. 93–99. URL: <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2021.1.16>

146. Скіпура Б., та Лінос Е. (2020), «Коли сприйняття публічної служби шкодить державному службовцю: предиктори виснаження та втоми від співчуття в уряді», *Огляд державного управління персоналом*, <https://doi.org/10.1177/0734371X221081508>.

147. Статистичні дані про склад державних службовців 2020–2023 роки (2023). Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/kilkisnij-sklad-derzhavnih-sluzhbovciv/kilkisnij-sklad-derzhavnih-sluzhbovciv/2019-2021-roki>

148. Стратегія реформування державного управління України 2021. (2021). *Кабінет Міністрів України*. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reform%20office/01_strategy_ukr.pdf

149. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки. (2021). URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reforms/pars-2022-2025-ukr.pdf>
150. Тиха М. І. (2022). *Управління професійним розвитком персоналу в організації* (докторська дисертація). URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/47743/1/%D0%A2%D0%B8%D1%85%D0%B0%20%D0%9C.%20%D0%86....pdf>
151. Турчіна С. Г. (2016). Управління змінами в контексті стратегічного розвитку підприємств. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*, 1, 11–15.
152. Тютюнник В. К., & Котова Л. В. (2020). Правове регулювання дистанційної роботи на державній службі. *Актуальні проблеми прав: теорія та практика*, 1(39), 173–180. <https://ns.snu.edu.ua/index.php/actuallaw/article/view/111/109>
153. Фабрикова Н. В. (2023). *Дистанційна робота публічних службовців: світовий досвід та українська практика* (Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр»). Чорноморський національний університет імені Петра Могили. URL: <https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/3139>
154. Хитра О. Л. (2022). Особливості діяльності державної служби з надзвичайних ситуацій щодо реалізації державної політики у сфері цивільного захисту населення. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*, (32), 212–219.
155. Центр громадського здоров'я України. (2024). Як подбати про психічне здоров'я на робочому місці. URL: <https://phc.org.ua/news/yak-podbati-pro-psikhichne-zdorovyua-na-robochomu-misci>
156. Цигилик Н. В. (2023). Визначення оптимальної кількості державних службовців в Україні. *Наукові інновації та передові технології*, 4(18), 169–181.
157. Цигилик Н. В. (2023). Визначення пріоритетності напрямів реформування державної служби в Україні. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління та адміністрування*, 1(79), 19–24.

158. Цигилик Н., & Чепіль Б. (2024). Теорія поколінь як один з інструментів формування ефективного кадрового потенціалу в державному управлінні. *Актуальні питання у сучасній науці*, 11(29), 421–433.

159. Цигилик Н., & Чурсінов О. (2023). Використання впливу емоційного інтелекту на мотивацію персоналу у розвинутих країнах: досвід для публічної служби України. *Наукові перспективи*, 5(35), 312–325.

160. Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року (2019). Указ Президента України від 30 вересня 2019 року № 722. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-2982>

161. Червеньяк К. (2021). Кадрова політика у сфері публічного управління та адміністрування: навчально-методичні рекомендації. *Ужгородський національний університет, Факультет суспільних наук, Кафедра політології і державного управління*. – 28с. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/32758>

162. Шапран О. Ю. (2014). Перспективи розвитку державної служби в Україні у контексті запровадження нового законодавства про державну службу. *Вісник Національної академії державного управління при Президентіві України*, 3, 99–109.

163. Шестова О. В. (2022). *Шляхи управління конфліктами на публічній службі* (Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр»). Чорноморський національний університет імені Петра Могили. URL: <https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/2868>

164. Шляхтіна Г. В. (2021). Досвід зарубіжних країн у формуванні лідерських компетентностей в органах публічної влади. *Вчені записки ТНУ імені ВІ Вернадського. Серія: Державне управління*, 32(71), 69–76.

165. Шубалий О. М., Рудь Н. Т., Гордійчук А. І., Шубала І. В., Дзямулич М. І., Хілуха О. А., & Косінський П. М. (2023). *Управління персоналом: підручник* (2-ге вид., перероб. і доп.; за заг. ред. О. М. Шубалого). Луцьк: ЛНТУ. URL: <https://library.megu.edu.ua:9443/jspui/handle/123456789/4354>

166. Щегорцова В. (2018). Мотивація державних службовців в архетипному підході: теорія і проблемні питання. *Публічне урядування*, (4 (14)), 373–384.

167. Якименко Т. М. (2023). *Особливості кадрової політики в органах публічної влади в період воєнного часу*. У Могілянські читання–2023: досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні: глобальний (с. 597).

168. Якимець М. (2024). Інноваційний лідер як інструмент для управління змінами в публічному адмініструванні. У М. З. Буник К. М. Бліщук О. В. Федорчак & О. В. Худоба (Ред.), *Європейська інтеграція та трансформація публічного врядування в Україні: матеріали науково–практичної конференції* (19 квітня 2024 р., м. Львів) (с. 282). Львів: НУ «Львівська політехніка».

169. Якимець М. (2024). Становлення та розвиток публічного управління в Україні: історичний екскурс. *Наукові інновації та передові технології*, 1(29), 137 – 150. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-1\(29\)-137-150](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-1(29)-137-150)

170. Якимець М. М. (2024). Імплементация технології «гнучкої форми праці» на базі публічної служби в умовах управління змінами. *Наукові перспективи*, 11(53), 442–452. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-11\(53\)-442-452](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-11(53)-442-452)

171. Якимець М. М. (2024). Опір змінам в публічному адмініструванні. У *Національна безпека України в умовах воєнного стану. Матеріали I Науково–практичної конференції з міжнародною участю* (Чернігів, 06–08 березня 2024 р.) / Під заг. ред. д.н.держ. упр., проф. Гбур З. В. (с. 322). Чернігів: ІІТ. URL: <https://institut.cn.ua/wp-content/uploads/2024/04/Zbirnyk-konferentsiy-SHPiP-IPt-1.pdf>

172. Якимець М. М. (2024). Процес становлення та розвитку публічного управління в Україні. У *Міжнародна науково-практична конференція «Реформування економіки в контексті міжнародного співробітництва: механізми та стратегії»* (м. Запоріжжя, 6-7 березня 2024 р.) (с. 244–246).

173. Якимець М. М., & Карковська В. Я. (2018, November). Фінансова безпека банківської системи: теоретичний аспект. У *76-та Студентська*

науково–технічна конференція. Секція "Публічне управління та адміністрування": збірник тез доповідей (с. 198–199). Видавництво Львівської політехніки.

174. Якимець М. М., & Карковська В. Я. (2022). Особливості управління змінами у приватному та державному секторах. *Бізнес Інформ*, (3), 102–108. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-3-102-108>.

175. Якимець М., & Карковська В. (2023). Фактори впливу на ефективність управління змінами в публічному адмініструванні. *Актуальні питання у сучасній науці*, 3(9), 266–280. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-3\(9\)-266-280](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-3(9)-266-280)

176. Якимець М., & Карковська В. (2024). Цифрові компетентності державних службовців в публічному адмініструванні. *Матеріали конференцій МЦНД*, 01.03.2024, Ужгород, Україна, 75–76. [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-3\(9\)-266-280](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-3(9)-266-280).

177. Яськів Б. Ю. (2020). *Плинність кадрів на публічній службі та шляхи її подолання: європейський досвід для України* (автореф. дип. роботи на здобуття освітнього ступеня «магістр»: спец. 281 "Публічне управління та адміністрування"). ЧНУ ім. Петра Могили. URL: <https://localhost:8080/jspui/handle/123456789/1254>

178. *A predictive innovation governance model in Finland: Towards a new way of governance* (2022). *OECD Public Governance Reviews*. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/a31e7a9a-en>

179. Alfonsi C., et al. (2022). Trends in public communication after COVID–19: Innovative practices in OECD countries and four Southeast Asian countries. *OECD Working Papers on Public Governance*, (No. 55). OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/cb4de393-en>

180. Arundel A., Bloch C., & Ferguson B. (2018). Advancing innovation in the public sector: Aligning innovation measurement with policy goals. *Research Policy*, 48(3), 789–798. URL: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.01.007>

181. Becker M., Ivankovich D., & Biermann O. (2020). First lessons from COVID–19 response and governance shifts: Public trust, policy legitimacy, and

political integration. *European Journal of Public Health*, 30(5), 854–855. <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckaa181>

182. Brezzi M., et al. (2021). Updated OECD framework on drivers of trust in public institutions to address current and future challenges. *OECD Working Papers on Public Governance*, (No. 48). OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/b6c5478c-en>

183. *Building trust and reinforcing democracy: Preparing the ground for government action* (2022). *OECD Public Governance Reviews*. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/76972a4a-en>

184. Claassen C. (2019). Does public support help democracy survive? *American Journal of Political Science*, 64(1), 118–134. <https://doi.org/10.1111/ajps.12452>

185. De Seve G. (2022). *The Future of Agile Government*. IBM Center for the Business of Government. <https://www.businessofgovernment.org/report/future-agile-government>

186. De Simone E., et al. (2021). Expectations about future economic prospects and satisfaction with democracy: Evidence from European countries during the COVID–19 crisis. *Social Indicators Research*, 159(3), 1017–1033. <https://doi.org/10.1007/s11205-021-02783-8>

187. Devine D. (2019). Perceptions of government autonomy, economic evaluations, and political support during the eurozone crisis. *West European Politics*, 44(2), 229–252. <https://doi.org/10.1080/01402382.2019.1675130>

188. Dewi N., Azam, S., & Yusoff, S. (2019). Factors influencing the information quality of local government financial statements and financial accountability. *Management Science, Letters*, 9(9), 1373–1384. URL: <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.6.005>

189. Georghiou A., & He R. (2021). Artificial intelligence and employment: New international evidence. *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, (No. 265). OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/c2c1d276-en>

190. Governance for Youth, Trust and Intergenerational Justice (2020). OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Париж, <https://doi.org/10.1787/c3e5cb8a-en> .
191. *Government at a glance* (2023). *Towards a more agile public service*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/5b378e11-en>
192. Grant G. (2023). *Change management: Practice and theory*. Perlego. URL:<https://www.perlego.com/book/3894954/the-theory-and-practice-of-change-management-pdf>
193. Grove, A. S., Burgelman, R. A., Meza, P. E. (2005). *Strategic dynamics: Concepts and cases*. McGraw-Hill/Irwin
194. Haldane A. (2013). Rethinking the financial network. In *Fragile Stabilität – stabile Fragilität* (pp. 195–222). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-02248-8_17
195. Hassan R. (2020). *The condition of digitality: A post-modern Marxism for the practice of digital life*. London: University of Westminster Press. . URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/robert-hassan-the-condition-of-digitality-a-post-modern-marxism-for-the-practice-of-digital-life-london-university-of-westminster>
196. Hassan T. A., Hollander S., van Lent L., Schwedeler M., & Tahoun A. (2020). Firm-Level Exposure to Epidemic Diseases: COVID-19, SARS, and H1N1. *National Bureau of Economic Research Working Paper No. 26971*. . URL: <https://doi.org/10.3386/w26971>
197. Hawaii M., Terrill D., & Williams E. (2022). Using rapid assessment methods to evaluate changes in service delivery: Lessons learned for evaluation practice during the COVID-19 pandemic. *Evaluation Journal of Australasia*, 22(1), 30–48. <https://doi.org/10.1177/1035719x211057630>
198. Hiatt J., & Creasey T. (2010). *The definition and history of change management*. Change Management Tutorial Series. URL:<http://www.change-management.com/tutorial-definition-history.htm>

199. Hollander S., van Lent L., Schwedeler M., Hasan R., & Tahoun A. (2020). Firm–Level Exposure to Epidemic Diseases: COVID–19, SARS, and H1N1. *National Bureau of Economic Research Working Paper*, No. 26971. . URL: <https://doi.org/10.3386/w26971>
200. Hughes O. E. (2018). *Public Management and Administration* (6th ed.). Macmillan International Higher Education.
201. Hynes W., Trump B., Love P., & Linkov I. (2020). Bouncing forward: A resilient approach to dealing with COVID–19 and future systemic shocks. *Environment Systems and Decisions*, 40(2), 174–184. <https://doi.org/10.1007/s10669–020–09776–x>
202. Karpa M. (2018), Reformuvannya dergavnoji slugby v Ukraini v konteksti politychnoji asociaciji mig Ukrainoju ta ES (kompetencijnyj vymir) [Civil service reform in Ukraine in the context of the political association between Ukraine and the EU (competence dimension)], Efficiency of public administration, LRIDU NADU, Issue 3 (56), Part 1, P.184–193.
203. Keeling D. (1972). *Management in Government*. London: Allen & Unwin.
204. Kenyon M. (2018). *Bots at the gate: A human rights analysis of automated decision–making in Canada’s immigration and refugee system*. University of Toronto: Citizen’s Lab. URL: <https://citizenlab.ca/wp-content/uploads/2018/09/IHRP–Automated–Systems–Report–Web–V2.pdf>
205. Kim S., & Andersen K. N. (2021). Platform government in the era of smart technology. *Public Administration Review*, 82(2), 362–368. URL: <https://research.cbs.dk/en/publications/platform–government–in–the–era–of–smart–technology>
206. Kotter J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
207. Lane J.-E. (2005). *Public administration and public management: The principal-agent perspective*. London, New York, NY: Routledge.
208. Lind E. A., & Arndt C. (2016). Perceptions of fairness and regulatory policy: A behavioral science perspective on government–citizen interactions. *OECD*

Regulatory Policy Working Papers, (No. 6). OECD Publishing, Paris.
<https://doi.org/10.1787/1629d397-en>

209. Longley R. (2022). What Is the Democratic Peace Theory? Definition and Examples. *ThoughtCo*, January, 2.

210. Lozytska I., & Bashtannyk V. (2018). Theoretical and methodological basis of implementation of the foreign experience of administrative regulation in the system of public administration. In *Development trends in legal science and practice: The experience of countries of Eastern Europe and prospects of Ukraine: Monograph* (pp. 126–144). Riga, Latvia: Baltija Publishing.

211. Malyi V. V., Timanyuk I. V. (2015). Theoretical approaches to change management in pharmaceutical organizations: The main stages and methods process of implementation changes. *The 6th European Conference on Biology and Medical Sciences* (Austria, Vienna, June 10, 2015), 131–136.

212. Moore S. (2019). Digital government, public participation and service transformation: The impact of virtual courts. *Policy and Politics*, 47(3), 495–509. URL: <https://doi.org/10.1332/030557319X15614391685744>

213. Musaigwa M. (2023). The role of leadership in managing change. *International Review of Management and Marketing*, 13(6), 1–9. URL: <https://doi.org/10.32479/irmm.13526>

214. Pollitt C., & Bouckaert G. (2004). *Public management reform: A comparative analysis*. Oxford University Press.

215. *Public employment and management (2021) The future of the public service*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/938f0d65-en>

216. Ratcliffe A. (2013). Governing in prose: Princeton case studies highlight the day-to-day challenges of reform. *Africa Governance Initiative*. URL: <https://web.archive.org/web/20130603061926/http://www.africagovernance.org/africa/news-entry/governing-in-prose/>

217. *Rights in the digital age: Challenges and the way forward (2022)*. *OECD Digital Economy Papers* (No. 347). OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/deb707a8-en>

218. Scupola A., & Mergel I. (2021). Co-production in digital transformation of public administration and public value creation: The case of Denmark. *Government Information Quarterly*, 39(1), 101–150. URL: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101650>

219. Shykerynets V. Vychivsky P. (2019). Rozvytok sociokulturnoji sphony yak vablyvyj chynnyk vyrishennya regionalnyh problem [Development of socio-cultural sphere as an important factor in solving regional problems], Carpathian region. *Scientific studies in history, culture, tourism*, №12–13, pp. 202–209.

220. Strokosch K., & Osborne S. (2018). Literature review on the participation of citizens in the delivery and reform of public services. *Co-Val – 770356*. URL: <http://www.co-val.eu/wp-content/uploads/2019/03/>

221. Theoretical approaches to change management in pharmaceutical organizations: the main stages and methods process of implementation changes. (2015). In *The 6th European Conference on Biology and Medical Sciences: Collection of conference papers of Intern. Conf.* (June 10, 2015, Austria, Vienna) (pp. 131–136). Vienna: «East West» Association for Advanced Studies and Higher Education GmbH.

222. Ukraine Facility від ЄС та програма МВФ: моніторинг виконання Україною індикаторів та структурних маяків. (2023). *Institute of Applied Accounting*. URL: https://iaa.org.ua/articles/the-eus-ukraine-facility-and-the-imf-programme-monitoring-ukraines-implementation-of-indicators-and-structural-benchmarks/?gad_source=1&gclid=CjwKCAiA9IC6BhA3EiwAsbltOMbUaVOOesJzSkIVOnjMZ0EyLYSrlQxp6tT68fvGKNjynzYSdZyXbxoCWWoQAvD_BwE

223. Ukrainian Civil Service HRM Project. (2020). Семінар «Управління змінами у державному управлінні» у Європейському інституті державного управління (EIPA). Retrieved from URL: <http://www.ucshrm.org.ua/en/news/novini/seminar-upravlinnya-zminami-u-derzhavnomu-upravlinni-uyevropeiyskomu-instituti-derzhavnogo-upravlinnya-eipa.html>

224. Voronina Y., Bashtannyk O., Komarnytska H., Saevich R., Paterukha N., & Parubchak P. (2023). Change Management and Implementation of Changes in the Field of Public Administration. *Economic Affairs*, 68(04), 2207–2220.

225. Wilson W. (1887). *The study of administration*. *Political Science Quarterly*, 2(2), 197–222. DOI: <https://doi.org/10.2307/2139277>

226. World Economic Forum. (2020). *The Future of Jobs Report 2020*. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf

ДОДАТКИ

Додаток А

ПЕРЕЛІК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Наукові праці, у яких опубліковано основні наукові результати дисертації:

1. Якимець, М. М. Імплементація технології «гнучкої форми праці» на базі публічної служби в умовах управління змінами. *Наукові перспективи*, 11(53). 2024. 442–452. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-11\(53\)-442-452](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-11(53)-442-452).

2. Якимець М. М. Становлення та розвитку публічного управління в Україні: історичний екскурс. *Наукові інновації та передові технології* 1 (29). 2024. С. 137 – 150. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-1\(29\)-137-150](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-1(29)-137-150).

3. Якимець М. М., Карковська В. Я. Фактори впливу на ефективність управління змінами в публічному адмініструванні. *Актуальні питання у сучасній науці*, 3 (9). 2023. С. 266–280. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-3\(9\)-266-280](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-3(9)-266-280).

(Особистий внесок автора: досліджено теоретичні основи управління змінами, проаналізовано фактори, що впливають на процес управління змінами, надано пропозиції щодо удосконалення процесу управління змінами;

внесок Карковської В.: проаналізовано вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на ефективність управління змінами, проведено емпіричні дослідження).

4. Якимець М. М., Карковська В. Я. Особливості управління змінами у приватному та державному секторах. *Бізнес Інформ* (3). 2022. С. 102–108. DOI: [10.32983/2222-4459-2022-3-102-108](https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-3-102-108).

(Особистий внесок автора: виявлення ключових відмінностей в управлінні змінами між приватним та державним секторами, запропоновано можливості адаптації управлінських підходів;

внесок Карковської В.: виявлення основних факторів, що впливають на ефективність процесу в контексті специфіки державного та приватного управлінського середовища).

5. Дума О. І., Якимець М. М. Аналіз тенденції та проблем розвитку українського експорту у постреволюційний період. *Ефективна економіка*. 2019. № 7. DOI: [10.32702/2307-2105-2019.7.120](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.7.120).

(Особистий внесок автора: проведено оцінку впливу політичних змін на експортний потенціал, здійснено порівняння економічних показників експорту з аналогічними даними інших країн;

внесок Думи О.: сформульовано основні економічні проблеми, що впливають на експортну діяльність, забезпечено економіко-теоретичну базу дослідження).

2. Праці, які додатково відображають наукові результати дисертації:

6. Карковська В. Я., Хомин Р. М., Якимець М. М., Судомир Н. Ю. Причини впливу кризових ситуацій на діяльність підприємств. *Вісник Національного університету Львівська політехніка. Серія: Проблеми економіки та управління.* 2019. С. 36-43. DOI:10.23939/semi2019.03.036.

(Особистий внесок автора: дослідження впливу зовнішніх економічних факторів на стратегії підприємств, аналіз макроекономічних показників, що впливають на кризові явища;

внесок Карковської В.: координування дослідження впливу кризових ситуацій на діяльність підприємств;

внесок Хомин Р.: забезпечення методологічної підтримки дослідження;

внесок Судомир Н.: виконання аналізу регіональних аспектів впливу кризових ситуацій).

7. Карковська В. Я., Прокопишин-Рашкевич Л. М., Якимець М. М. Фінансова безпека банківської системи: реалії та перспективи. *Інфраструктура ринку.* 2018. С. 673-680. URL:http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/25_2018_ukr/114.pdf

(Особистий внесок автора: проаналізовано вплив макроекономічного середовища на фінансову безпеку банків, розроблено рекомендації для зміцнення стійкості банківської системи до зовнішніх викликів;

внесок Карковської В.: розроблення концептуальної бази дослідження фінансової безпеки банківської системи, визначення ключових загрози для фінансової стабільності банківської системи;

внесок Прокопишин-Рашкевич Л.: аналіз емпіричних даних, пов'язаних із функціонуванням банків у сучасних умовах).

3. Опубліковані праці апробаційного характеру

8. Якимець М. М., Карковська В. В. Цифрові компетентності державних службовців в публічному адмініструванні. *Матеріали конференцій МЦНД*, 01.03. 2024. Ужгород, Україна, 2024. С.75-76. DOI:10.52058/2786-6300-2023-3(9)-266-280

(Особистий внесок автора: проаналізовано основні теоретичні положеннями щодо цифрових компетентностей в контексті публічного адміністрування;

внесок Карковської В.: досліджено практичні аспекти розвитку цифрових компетентностей серед державних службовців).

9. Якимець М. М. Інноваційний лідер як інструмент для управління змінами в публічному адмініструванні. *Європейська інтеграція та трансформація публічного врядування в Україні: матеріали науково–практичної конференції*. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2024. С. 282.

10. Якимець М. М. Опір змінам в публічному адмініструванні. У *Національна безпека України в умовах воєнного стану. Матеріали I Науково–практичної конференції з міжнародною участю*. Чернігів: ППТ 06–08 березня 2024 р., 2024. С. 113-315.

11. Якимець М. М. Процес становлення та розвитку публічного управління в Україні. Міжнародна науково-практична конференція «Реформування економіки в контексті міжнародного співробітництва: механізми та стратегії» (м. Запоріжжя, 6-7 березня 2024 р.). 2024. С. 244-246.

12. Білик О. І., Якимець М. М. Мінімізація ризиків у страхуванні завдяки використанню цифрових технологій. *Стратегії інноваційного розвитку економіки : проблеми, перспективи, ефективність : збірник тез наукових робіт учасників*. Міжнародна науково-практична конференція для студентів, аспірантів та молодих учених, Київ, 31 травня 2019 р. 2019. С. 96–100.

(Особистий внесок автора: розроблення базових принципів застосування цифрових технологій для покращення управління ризиками, перелік конкретних механізмів мінімізації ризиків через впровадження інноваційних технологій;

Внесок Білик О.: аналіз сучасного стану страхового ринку та ключових ризиків, дослідження можливостей інтеграції цифрових інструментів у діяльність страхових компаній).

Продовження додатку А

Апробація результатів роботи

№ з/п	Тип конференції	Назва конференції	Місце і дата проведення	Форма участі
1	Конференція міжнародного центру наукових досліджень	Теорія модернізації в контексті сучасної світової науки	Ужгород, 01 березня 2024 року	Заочна
2	<i>Науково–практична конференція</i>	Європейська інтеграція та трансформація публічного врядування в Україні	Львів, 19 квітня 2024 року	Заочна
3	<i>Науково–практична конференція з міжнародною участю</i>	<i>Національна безпека України в умовах воєнного стану</i>	Чернігів, 06–08 березня 2024 року	Заочна
4	Міжнародна науково-практична конференція	<i>Реформування економіки в контексті міжнародного співробітництва: механізми та стратегії</i>	Запоріжжя, 6-7 березня 2024 року	Заочна
5	<i>Міжнародна науково-практична конференція</i>	<i>У Стратегії інноваційного розвитку економіки: проблеми, перспективи, ефективність</i>	Київ, 31 травня 2019 року	Заочна



0002979

УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

вул. С. Бандери, 12, Львів, 79013, тел. (380-32) 237-49-93, 258-21-11, факс: (380-32) 258-26-80
ел. пошта: coffice@lpnu.ua, інтернет: www.lpnu.ua

28. 11. 2024, № 68-50-58

на № _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи
Якимець Марії Миколаївни на тему:
«Управління змінами в контексті розвитку публічного адміністрування»,
у навчальному процесі

Основні положення та результати дисертаційної роботи Якимець М. М. на тему: «Управління змінами в контексті розвитку публічного адміністрування», поданої на здобуття наукового ступеня доктора філософії впроваджені у навчальний процес Національного університету «Львівська політехніка» та використовуються під час викладання дисциплін: «HR-менеджмент» та «Публічна служба та корупційні ризики» для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування».

Зокрема, у початковому процесі застосовуються такі результати дисертаційної роботи Якимець М. М., як:

- визначення, на основі піраміди Маслоу, рівня потреб співробітників та структуризація можливих напрямів розроблення стратегії їх задоволення; формування комплексного підходу до мотивації публічних службовців, з метою досягнення найбільшої ефективності під час управління змінами в публічному адмініструванні (дисципліни «HR-менеджмент», тема 6 «Організація системи управління персоналом»);

- комплексне трактування дефініцій «державне управління», «публічне управління» та «публічне адміністрування» на основі виокремлення ключових відмінностей і їхніх взаємозв'язків; проектування культури навчання та розвитку публічних службовців, в умовах управління змінами в публічному адмініструванні (дисципліни «Публічна служба та корупційні ризики», тема 1 «Публічна служба та публічні службовці»).

Проректор з наукової роботи
Проректор
з науково-педагогічної роботи

Вик.:
Подольчак Н. Ю. (032) 258-22-06

Іван АЛЕКСАНДРОВ
Олег ДАВИДЧАК

Продовження додатку Б

ЗАТВЕРДЖУЮ



Проректор з наукової роботи
 Національного університету
 «Львівська політехніка»
 д.е.н., професор Іван ДЕМИДОВ
 2024 р.

АКТ

про використання результатів дисертаційної роботи Якимець Марії Миколаївни на тему: «Управління змінами в контексті розвитку публічного адміністрування», представлені на здобуття наукового ступеня доктора філософії, при виконанні науково-дослідної роботи кафедри адміністративного та фінансового менеджменту Національного університету «Львівська політехніка» за темою «Розвиток смарт-спеціалізації "креативні індустрії" у Львівській області»

Комісія у складі голови – начальника НДЧ, д. т. н. Небесного Р. В. та членів: завідувача відділу науково-організаційного супроводу наукових досліджень к. т. н. Лазько Г. В., в. о. заступника начальника планово-фінансового відділу Фаст І. І. та завідувача кафедри адміністративного та фінансового менеджменту д.е.н., проф. Подольчака Н. Ю. цим актом підтверджують, що результати дисертаційної роботи здобувачки кафедри АФМ Якимець М. М. використані при виконанні науково-дослідної роботи кафедри адміністративного та фінансового менеджменту Національного університету «Львівська політехніка» за темою «Розвиток смарт-спеціалізації "креативні індустрії" у Львівській області» (номер державної реєстрації № 0123U100401). Зокрема, Якимець М.М. запропоновано методичний підхід щодо формування факторної структури управління змінами в публічному адміністрування, яка базується на конкретизації найбільш вагомих факторів впливу, що сприятиме підвищенню гнучкості та адаптивності органів публічної влади до змін та сприятиме зниженню рівня опору їх впровадженню.

Голова комісії:

начальник НДЧ
 д. т. н., ст. досл.

Члени комісії:

зав. відділу науково-організаційного супроводу
 наукових досліджень
 к. т. н.


В. о. заст. нач. ПФВ

зав. каф. АФМ
 д.е.н., проф.

 Роман НЕБЕСНИЙ

 Галина ЛАЗЬКО

 Ірина ФАСТ

 Назар ПОДОЛЬЧАК



ШЕПТИЦЬКИЙ МІСЬКИЙ ГОЛОВА SHEPTYTSKYI CITY COUNCIL MAYOR

УКРАЇНА, 80100, Львівська обл., м. Шептицький, проспект Шевченка, 19
UKRAINE, 80100, Lviv region, Sheptytskyi, 19 Shevchenko Avenue

☎ тел./tel.: +38 (032249)-3-23-46

☎ +38-095-538-41-65; +38-067-774-11-11

✉ e-mail: zandi@ukr.net

🌐 www.facebook.com/zalivskyi.andriy

06.12.2024

№ 3/20-2233/1

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Якимець Марії Миколаївни на тему: «Управління змінами в контексті розвитку
публічного адміністрування», представленої на здобуття наукового ступеня
доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та
адміністрування»

Результати практичних рекомендацій з проектування культури навчання та розвитку, а також імплементація «гнучкої форми праці» сформульовані авторкою послужили важливим методологічним підґрунтям для перегляду можливостей діяльності та розвитку (Громада).

Сформовані здобувачкою підходи сприятимуть підвищенню ефективності публічного адміністрування, створенню сучасної, інноваційної культури публічної служби та забезпечить стійкість до викликів в умовах змін. Очікувано підвищиться продуктивність та мотивація співробітників, також знизиться рівень стресу та зменшиться плинність кадрів. Створення системи безперервного навчання сприятиме розвитку компетенцій публічних службовців, забезпечить постійне вдосконалення їхніх навичок, та сприятиме зниженню рівня опору змінам.

Шептицький міський голова



Андрій ЗАЛІВСЬКИЙ

Продовження додатку Б



ЯВОРІВСЬКА МІСЬКА РАДА ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

ВИКОНАВЧИЙ КОМІТЕТ

81000 вул. Львівська, 15, м. Яворів, Яворівський район, Львівська область

тел.: (03259) 2-15-63, факс: (03259) 2-15-62, E-mail: post@yavoriv-rada.gov.ua Код ЄДРПОУ 0405603229. 11. 2024 № 8457

На № _____ від _____

ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Якимець Марії Миколаївни на тему: «Управління змінами в контексті
розвитку публічного адміністрування», представленої на здобуття
наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне
управління та адміністрування»**

Результати дисертаційного дослідження Якимець Марії Миколаївни були використані у діяльності Яворівської міської ради Львівської області, а саме розроблена дисертанткою факторна структура управління змінами та модель на основі піраміди Маслоу. Конкретизація ключових факторів впливу, таких як здатність до навчання та самовдосконалення, стресостійкість, структуризація і поділ праці, розроблення стратегії технологій розвитку взаємин, політична стабільність, сприятиме підвищенню гнучкості та адаптивності органу влади. В свою чергу, розуміння потреб співробітників і розроблення стратегій їх задоволення забезпечить комплексний підхід до мотивації публічних службовців, що критично важливо для успішного управління впровадження та змінами.

Яворівський міський голова



Ігор ГРАБОВСЬКИЙ



**ДРОГОБИЦЬКА РАЙОННА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦЯ
УПРАВЛІННЯ ГУМАНІТАРНОЇ ПОЛІТИКИ
ВІДДІЛ МОЛОДІ СПОРТУ ТА ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

вул. 22 Січня, 37, м. Дрогобич, Львівська область, 82100
drogobych.rda.vomsoz@gmail.com

10.12.2024 № 97

На № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Якимець Марії Миколаївни на тему: «Управління змінами в контексті розвитку
публічного адміністрування», представленої на здобуття наукового ступеня
доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління та
адміністрування»

Результати дисертаційної роботи Якимець Марії Миколаївни були використані у діяльності відділу молоді, спорту та охорони здоров'я управління гуманітарної політики Дрогобицької райдержадміністрації, а саме модель ефективного управління змінами в публічному адмініструванні. Конкретизація найбільш вагомих факторів впливу, таких як здатність до навчання та самовдосконалення, стресостійкість, структуризація і поділ праці, розроблення стратегії технологій розвитку взаємин, політична стабільність, сприятиме підвищенню гнучкості та адаптивності органу публічної влади. В свою чергу, розуміння потреб співробітників і розроблення стратегій їх задоволення забезпечить комплексний підхід до мотивації публічних службовців, що є важливим для ефективного управління впровадженими змінами.

Начальник відділу

Петро СУШКО



МЕДЕНИЦЬКА СЕЛИЩНА РАДА
 ДРОГОБИЦЬКОГО РАЙОНУ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ
 ВІДДІЛ ОСВІТИ КУЛЬТУРИ МОЛОДІ ТА СПОРТУ
 вул. Незалежності, 52, селище Меденичі, Дрогобицький район, Львівська область., 82160,
 e-mail: gromada_osvita19@ukr.net СДРПОУ 44086506

№ 214/01/04-21-24 від 09.12.2024 р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
 Якимець Марії Миколаївни на тему: «Управління змінами в контексті
 розвитку публічного адміністрування», представленої на здобуття
 наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 «Публічне
 управління та адміністрування»

Результати дисертаційної роботи Якимець Марії Миколаївни були використані у діяльності відділу освіти, культури, молоді та спорту Меденицької селищної ради, а саме модель ефективного управління змінами в публічному адмініструванні. Конкретизація найбільш вагомих факторів впливу, таких як здатність до навчання та самовдосконалення, стресостійкість, структуризація і поділ праці, розроблення стратегії технологій розвитку взаємин, політична стабільність, сприятиме підвищенню гнучкості та адаптивності органу публічної влади. В свою чергу, розуміння потреб співробітників і розроблення стратегій їх задоволення забезпечить комплексний підхід до мотивації публічних службовців, що є важливим для ефективного управління впровадженнями змінами.



Начальник

Ярослав КУЦИК

АНКЕТА

Шановні учасники!

Для нас дуже важливою є Ваша думка щодо важливості факторів впливу на управління змінами в публічному адмініструванні, тому просимо Вас дати відповіді на запитання, що пропонуються нижче і за бажанням додати також ваші рекомендації. Ця анкета є анонімною. Відповідаючи на запитання анкети, просимо уважно ознайомитися із зазначеними вимогами і позначити галочкою ті, які найбільшою мірою відповідають Вашому баченню.

Дякуємо за Вашу участь!

№	Перелік факторів впливу	Шкала оцінювання впливу факторів на управління змінами в публічному адмініструванні				
		1	2	3	4	5
1	Робочі інтереси і мотивація					
2	Психофізіологічний стан працівника					
3	Стать і вік працівників					
4	Тип мислення і схильності					
5	Стан здоров'я працівників					
6	Розумові здібності					
7	Здатність до навчання та самовдосконалення					
8	Принциповість					
9	Комунікабельність					
10	Шкідливі звички					
11	Стресостійкість					
12	Дисциплінованість					
13	Витрати часу на дорогу від дому до роботи					
14	Фізичні здібності					
1	Складність праці					
2	Технічна оснащеність					
3	Рівень використання науково-технічних досягнень та впровадження в організації інноваційних рішень					
4	Статус і визнання; престиж посади					

5	Доцільності і реальності поставлених задач					
6	Методи управління (механізми реалізації)					
7	Стиль управління керівника					
1	2	3	4	5	6	7
8	Відданість загальній ідеї					
9	Структуризація і поділ праці, чіткість структури внутрішньої підпорядкованості і внутрішніх інформаційних потоків					
10	Перспектива просування по службі					
11	Матеріальне та нематеріальне заохочення/стимулювання					
12	Моральний клімат в колективі					
13	Оцінка внеску кожного співробітника в розвиток та процес впровадження змін					
14	Розроблення стратегії технологій розвитку взаємин					
1	Технологічні фактори – державна політика в сфері НТП					
2	Система освіти					
3	Рівень культури держави					
4	Політична стабільність					
5	Соціальна мобільність населення					
6	Захист інтелектуальної власності					
7	Соціальне, медичне, пенсійне забезпечення					
8	Регулювання зайнятості населення					
9	Контроль за цінами і заробітною платнею					
10	Активність населення					
11	Рівень життя					
12	Темпи росту інфляції					
13	Рівень безробіття					
14	Законодавче регулювання (розвиток законодавства)					
15	Демографічна структура в районі, місті.					

Дякуємо за співпрацю!