

**Міністерство освіти і науки України
Державний торговельно-економічний університет
Вінницький торговельно-економічний інститут
Кафедра менеджменту та адміністрування**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Архітектура нової моделі публічної служби»

(за матеріалами Державної екологічної інспекції у Вінницькій області,
м. Вінниця)

Здобувача вищої освіти
II курсу, групи ПУА-21д(м),
спеціальності 281 «Публічне управління
та адміністрування»
освітньої програми «Публічне управління
та адміністрування»
денної форми навчання

Науковий керівник
канд. екон. наук, доцент

Гарант освітньої програми
канд. наук держ. упр., доцент

Крістіни
Чернятинської

Наталя
Махначова

Ірина
Ніколіна

Вінниця 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. СУТНІСТЬ ТА ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПОБУДОВИ НОВОЇ МОДЕЛІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ	6
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОСНОВНІ ПОВНОВАЖЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ ЕКОЛОГІЧНОЇ ІНСПЕКЦІЇ У ВІННИЦЬКІЙ ОБЛАСТІ	11
2.1. Організаційно-функціональна характеристика та аналіз діяльності Державної екологічної інспекції у Вінницькій області	11
2.2. Оцінювання результатів службової діяльності державних службовців Державної екологічної інспекції у Вінницькій області	25
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ ТА ФОРМУВАННЯ НОВОЇ МОДЕЛІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ	33
3.1. Сучасні виклики в побудові нової моделі публічної служби	33
3.2. Впровадження методу оцінки персоналу «360 градусів» для покращення роботи команди	36
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	46
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Після війни державна служба вже не буде такою, якою була раніше. Війна багато що змінила. Фактично люди в один день стикнулися з новою реальністю. Публічна служба має працювати ефективно на благо людей. Зміни, які мають відбутися, передовсім пов'язані з переходом на цифрову держслужбу. На нас чекає максимальна цифровізація процесів і процедур. Це дозволить заощадити час і ресурси, зберегти інформацію за будь-яких умов - навіть, таких жакливих, в яких Україна опинилася зараз. [34] Перейти на суцільну цифровізацію, яка стане основою нової моделі публічної служби, допоміг досвід пандемії, адже державні службовці, як і велика частина бізнесу, здебільшого працювали дистанційно.

У сучасній публічноуправлінській літературі великої уваги приділяють аналізу сучасних моделей публічного управління та порівнянню їх із традиційними підходами. Зокрема, цим питання займалися такі дослідники, як В. Авер'янов, В. Бакуменко, В. Дзюндзюк, В. Долечек, І. Коліушко, В. Корженко, А. Кузнецов, Н. Мельтюхова, П. Надолішній, Н. Нижник, Д. Олійник, В. Солових, В. Тимошук, Ю. Шаров та ін. Вітчизняні науковці надавали теоретичне обґрунтування можливості упровадження сучасних західних моделей публічного управління в Україні, досліджували правові засади здійснення реформ публічної сфери тощо.

Інтерактивна природа громади зумовлює її посередництво між особистістю та суспільством. Р. Кантор, відомий теоретик у галузі менеджменту, коментує цю ідею в одній зі своїх ранніх робіт. Зокрема, вона пише: «Інвестування власного життя в громаду, прийняття її влади та бажання підтримувати її існування може пропонувати ідентичність, особистісний сенс та можливість зростати з точки зору стандартів та керівних принципів, які її члени вважають вираженням свого власного внутрішнього світу» [45]

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методологічних основ професіоналізації державної служби, розгляд змін та нововведень у сфері публічної служби.

Для досягнення поставленої мети було визначено конкретні завдання:

- визначити теоретико-методологічні підходи до побудови нової моделі публічної служби;
- здійснити організаційно-функціональну характеристику та аналіз діяльності Державної екологічної інспекції у Вінницькій області;
- дослідити процес оцінювання результатів службової діяльності державних службовців Державної екологічної інспекції у Вінницькій області;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення роботи з персоналом та формування нової моделі публічної служби;
- дослідити сучасні виклики в побудові нової моделі публічної служби;
- запропонувати впровадження методу оцінки персоналу «360 градусів» для покращення роботи команди.

Об'єкт дослідження – суспільні відносини, що виникають у процесі діяльності формування нової моделі публічної служби.

Предмет дослідження - теоретико-методичні положення щодо функціонування публічної служби.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення завдань використовуються такі методи дослідження: контент-аналіз, методи порівняння, моделювання, спостереження, оцінювання та візуалізації результатів дослідження та інші.

Інформаційну базу дослідження склали теоретичні та методичні розробки вітчизняних і закордонних вчених, законодавчі та нормативно-правові акти України, положення та звітність Державної екологічної інспекції у Вінницькій області, матеріали власних наукових та емпіричних досліджень та спостережень.

Наукова новизна полягає в уточненні понять щодо новітніх ефективних інструментів управління у сфері публічної служби.

Практичне значення одержаних результатів кваліфікаційної роботи полягає в тому, що вони можуть бути використані в діяльності Державної екологічної інспекції у Вінницькій області в сфері управління персоналом.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення кваліфікаційної роботи обговорювалися на XII Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих», 20 квітня 2023 року; тема статті «Архітектура нової моделі публічної служби»; на X Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології» (м. Вінниця, ВТЕІ ДТЕУ, 10.10.2023), тема статті «Сучасні виклики в побудові нової моделі публічної служби».

Робота містить 45 сторінок тексту, 2 таблиці та 9 рисунків, 3 додатки. У кваліфікаційній роботі використано 46 літературних джерел.



РОЗДІЛ 1

СУТНІСТЬ ТА ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПОБУДОВИ НОВОЇ МОДЕЛІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

Нинішній етап розвитку України характеризується потребою в якісних перетвореннях практично у всіх сферах суспільного життя. Важливим рушійним засобом позитивних змін в суспільстві є модернізація публічного управління.

У науковій літературі [22] поняття модернізації розглядається як комплексний процес, що передбачає кардинальні соціальні зміни в усіх суспільних інститутах, відносинах, системах і структурах суспільства. Модернізація – це найважливіша зміна людської цивілізації з часів промислової революції XVIII ст., яка включає зміни в діяльності, поведінці, процесах, змісті, структурі, системі й самій ідеї людської цивілізації. Таким чином, модернізація – це історичний і комплексний процес розвитку, змін та тісної міжнародної взаємодії сучасних цивілізацій, які підтримують пріоритети інноваційного розвитку та міжнародної конкуренції [22]. Важливо підкреслити, що модернізацію як явище слід розуміти значно ширше, ніж інноваційну модель розвитку. Інновації передбачають технологічний стрибок і прискорення темпів розвитку, а модернізація – розбудову соціально-економічних, інституційних, науково-технічних, культурних основ для сталого розвитку. Модернізація виконує місію осучаснення, перезавантаження, прогресивних зрушень, якісних змін.

Публікації у сфері реформування публічної діяльності є особливо актуальними на сучасному етапі формування сервісної держави та парадигми належного врядування в Україні. Українські науковці, які досліджують сучасні проблеми у сфері публічної служби – це Захаркевич Н., Арзянцева Д., Махначова Н., Ніколіна І., Замкова Н., Гнидюк І. та багато інших теоретиків та практиків з публічного управління. Так, теоретичні інституційні новації

державної служби в своїх наукових публікаціях досліджує В. Костюк. Впровадження цифрових технологій у публічному управлінні розкриває І. Ніколіна.

У загальному трактуванні під модернізацією розуміють перехід від традиційного суспільства до сучасного, що передбачає орієнтацію на інновації, демократизацію всіх сфер життя, спроможність суб'єктами управління досягнути значні обсяги інформації та можливість інноваційно й креативно усвідомити і використати цю інформацію під час управління, досягнення високих соціальних стандартів для особистості, яка є головною цінністю в суспільстві [19].

В останні десятиріччя багато європейських країн здійснили масштабні структурні реформи, спрямовані на модернізацію публічного управління. Поява нових підходів до організації системи публічного управління сприяла відмові від традиційної бюрократично-управлінської моделі врядування, актуалізації процесів самоорганізації та самоврядування соціальних систем, підвищенню соціальної ефективності публічного управління. Сучасні концепції нового публічного управління (New Public management), нео-веберівської держави (НВД), «належного врядування» (good governance), відкритого урядування концентрують увагу на результативності публічного управління, збалансованому розподілі влади, відповідальності й підзвітності, розвитку і розширенні участі громадськості в публічному управлінні; трансформації взаємовідносин уряду з метою оптимізації надання послуг, розширення участі громадськості у процесах прийняття соціально значущих рішень. Отже, модернізація охоплює всі сфери публічного управління та позначається на культурі, економіці, політиці, соціальній сфері. При цьому змінюється ціннісна орієнтація соціальних груп; посилюються значимість знань, наукових досліджень, володіння якомога ширшою інформацією.

Серед головних тенденцій, що досліджувалися на Рішельє-форумі «Архітектура нової моделі публічної служби» у 2022 році можна виділити:

- впровадження новітніх ефективних інструментів управління людськими ресурсами, адаптації HR-процедур до умов війни та повоєнного відновлення країни;
- нові підходи до організації роботи на публічній службі;
- інструменти цифровізації;
- запровадження нової моделі оплати праці;
- формування системи цінностей та установок на публічній службі в нових умовах, аналізу впливу війни та культуру публічної служби;
- формування бренду держави як роботодавця, переосмислення ролі та потенціалу професійної та мотивованої молоді на публічній службі;
- запровадження культури мотивації до професійного розвитку;
- інтеграція принципів гендерної рівності, недискримінації та збалансованої участі у прийнятті управлінських рішень в систему державної служби;
- набуття публічними службовцями і службовцями нових компетентностей, в тому числі покращення знання англійської мови;
- подолання негативних наслідків впливу війни на публічних службовців і службовців, посилення їх спроможності та професійності у наданні послуг людям, які зазнали агресії;
- посилення інституційної спроможності органів державної влади у сфері європейської інтеграції [23].

У концепції Рішельє-форуму зазначається, що війна стала для України тестом на міцність і стимулом до змін. Національна система публічного адміністрування у надскладних умовах виявила фундаментальну стійкість. Однак рівень загрози залишається «червоним». Тож маємо посилювати управлінську та інституційну спроможність. І ці меседжі було підтримано численною аудиторією заходу [23].

Варто зазначити, що 21 липня 2021 року, на черговому засіданні Кабінету Міністрів України було прийнято розпорядження Кабінету Міністрів України Деякі питання реформування державного управління України [33], яким

схвалено Стратегію реформування державного управління України на 2022–2025 роки та затверджено план заходів з її реалізації. Стратегія є продовженням попереднього етапу впровадження реформи державного управління та базується на результатах оцінки стану державного управління України, проведеної експертами Програми підтримки вдосконалення врядування та менеджменту (SIGMA). З проаналізованих джерел помітно, що 82 відсотки опитаних громадян вважають реформу державного управління важливою. 65 відсотків громадян задоволені обслуговуванням в центрах надання адміністративних послуг. Водночас потребує впровадження загальна адміністративна процедура, реформа оплати праці на державній службі та ряд інших аспектів.

Основна мета стратегії полягає у побудові в Україні спроможної сервісної та цифрової держави, яка забезпечує захист інтересів громадян на основі європейських стандартів та досвіду, стратегічна рамка якої зображена на рисунку 1.1. Очікуваними результатами проведення реформи державного управління до 2025 року є:

- забезпечення надання послуг високої якості та формування зручної адміністративної процедури для громадян і бізнесу;
- формування системи професійної та політично нейтральної публічної служби, орієнтованої на захист інтересів громадян;
- розбудова ефективних і підзвітних громадянам державних інституцій, які формують державну політику та успішно її реалізують для сталого розвитку держави [33].

Одним з пріоритетних завдань реформи державного управління є формування професійної, доброчесної, відповідальної, відкритої та мотивованої державної служби.

Держава має стати конкурентним роботодавцем. Залучати найкращих, мотивувати співробітників, працювати на результат - для цього потрібно багато змін, у тому числі в оплаті праці.

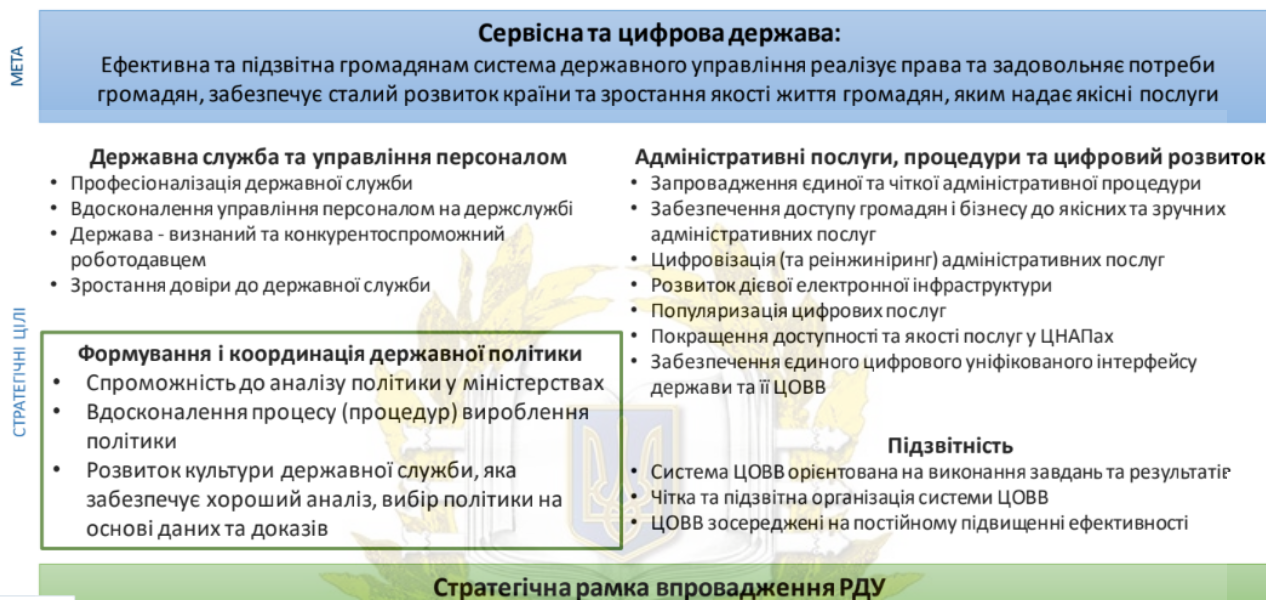


Рисунок 1.1 – Стратегічна рамка впровадження реформи державного управління до 2025 року

Підсумовуючи вищесказане, слід зазначити, що поняття модернізації публічного управління є багатограним. Зміна мислення та підходів до публічного управління повинне розглядатися як складова в структурі комплексної реформи публічного управління і можливе лише за умов її поєднання з пакетом інших важливих інституційно-правових перетворень (адміністративно-територіальною, конституційною, бюджетною, податковою реформами), тому вимагає детального висвітлення в наукових дослідженнях. Сподіваємось, що дані зміни сприятимуть підвищенню професійної компетентності державних службовців, тобто здатності особи «в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов'язків, навчання, професійного та особистісного розвитку» [10]

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОСНОВНІ ПОВНОВАЖЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ ЕКОЛОГІЧНОЇ ІНСПЕКЦІЇ У ВІННИЦЬКІЙ ОБЛАСТІ

2.1. Організаційно-функціональна характеристика та аналіз діяльності Державної екологічної інспекції у Вінницькій області

Державна екологічна інспекція у Вінницькій області (далі - Інспекція) є територіальним органом Державної екологічної інспекції України (далі - Держекоінспекція) та їй підпорядковується. Голова Вінницької обласної державної адміністрації координує діяльність Інспекції та сприяє їй у виконанні покладених на неї завдань. Повноваження Інспекції поширюються на територію Вінницької області (рис. 2.1).

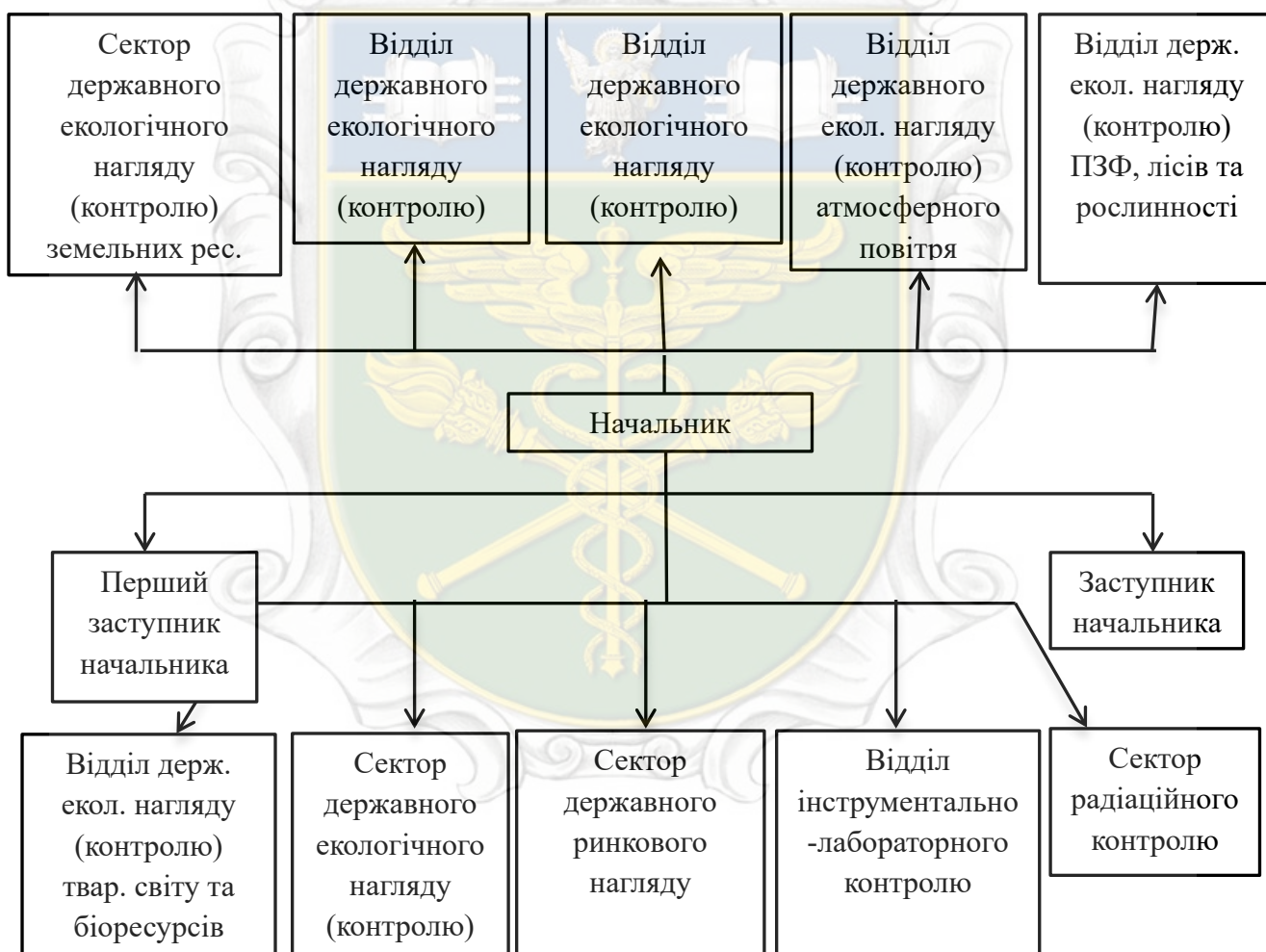


Рисунок 2.1 - Структура інспекційних відділів Державної екологічної інспекції у Вінницькій області

Інспекція у своїй діяльності керується Конституцією та законами України, указами Президента України, постановами Верховної Ради України, прийнятими відповідно до Конституції та законів України, актами Кабінету Міністрів України, дорученнями Прем'єр-міністра України, наказами Міндовкілля, дорученнями Міністра захисту довкілля та природних ресурсів, його заступників, наказами Держекоінспекції, дорученнями Голови Держекоінспекції, актами Вінницької обласної державної адміністрації та обласної ради, іншими актами законодавства України а також Положенням про Державну екологічну інспекцію у Вінницькій області області.

Основними завданнями Інспекції є узагальнення практики застосування законодавства з питань, що належать до її компетенції, готує та вносить в установленому порядку пропозиції до Держекоінспекції України щодо його вдосконалення. Здійснює державний нагляд (контроль) за додержанням територіальними органами центральних органів виконавчої влади, місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування в частині здійснення делегованих їм повноважень органів виконавчої влади, підприємствами, установами та організаціями незалежно від форми власності і господарювання, громадянами України, іноземцями та особами без громадянства, а також юридичними особами – нерезидентами вимог:

1) про екологічну та радіаційну безпеку, зокрема: щодо виконання вимог висновків державної екологічної експертизи; під час здійснення операцій з металобрухтом; про моніторинг, звітність та верифікацію викидів парникових газів;

2) про охорону земель, надр, зокрема щодо: консервації деградованих і малопродуктивних земель; збереження водно-болотних угідь; виконання екологічних вимог під час надання у власність і користування, зокрема в оренду, земельних ділянок; здійснення заходів із запобігання забрудненню земель хімічними і радіоактивними речовинами, відходами, стічними водами; додержання режиму використання земель природно-заповідного та іншого природоохоронного призначення, а також територій, що підлягають особливій

охороні; додержання екологічних нормативів з питань використання та охорони земель; ведення будівельних, днопоглиблювальних робіт, видобування піску і гравію, прокладення кабелів, трубопроводів та інших комунікацій на землях водного фонду; установлення та використання водоохоронних зон і прибережних захисних смуг, а також додержання режиму використання їх території; використання та охорони надр;

3) про охорону, раціональне використання вод та відтворення водних ресурсів, зокрема щодо: виконання державних цільових, міждержавних та регіональних програм використання і охорони вод, відтворення водних ресурсів; наявності та додержання умов дозволів, установлених нормативів гранично допустимого скидання забруднюючих речовин, лімітів забору і використання води та скидання забруднюючих речовин; права державної власності на води; ведення водокористувачами обліку забору та використання вод, здійснення контролю за якістю і кількістю скинутих у водні об'єкти зворотних вод і забруднюючих речовин та за якістю води водних об'єктів у контрольних створах, а також подання відповідним органам звітів; дотримання встановленого режиму господарської діяльності у зонах санітарної охорони джерел питного та господарсько-побутового водопостачання, водоохоронних зонах, прибережних захисних смугах, смугах відведення та берегових смугах водних шляхів, очисних та інших водогосподарських споруд і технічних пристроїв; здійснення водокористувачами заходів із запобігання забрудненню водних об'єктів стічними (дощовими, сніговими) водами, що відводяться з їх території; здійснення заходів з економного використання водних ресурсів; використання води (водних об'єктів) відповідно до цілей та умов їх надання водокористувачам; здійснення погоджених у встановленому порядку технологічних, лісомеліоративних, гідротехнічних та інших заходів щодо охорони вод від вичерпання, поліпшення їх стану, а також припинення скидання забруднених зворотних вод (стічні, шахтні, кар'єрні, дренажні води), баластних та лляльних вод; проведення робіт, пов'язаних із ліквідацією наслідків аварій, які можуть спричинити погіршення якості води; дотримання

екологічних вимог під час проектування, розміщення, будівництва нових і реконструкції діючих підприємств, споруд та інших об'єктів; здійснення заходів, пов'язаних із запобіганням шкідливій дії води і ліквідацією її наслідків; дотримання регламентів скидання промислових забруднених стічних чи шахтних, кар'єрних, рудникових вод з накопичувачів, норм і правил експлуатації технологічних водойм (ставки-охолоджувачі теплових і атомних станцій, рибоводні ставки, ставки-відстійники та інші);

4) про охорону атмосферного повітря, зокрема щодо: виконання загальнодержавних, галузевих або регіональних природоохоронних програм; наявності та додержання умов дозволів на викиди забруднюючих речовин; забезпечення безперебійної ефективної роботи і підтримання у справному стані споруд, устаткування та апаратури для очищення викидів забруднюючих речовин; додержання нормативів у галузі охорони атмосферного повітря; додержання екологічних показників нафтопродуктів (бензину автомобільного та дизельного палива), які реалізуються шляхом оптової та роздрібною торгівлі суб'єктами господарювання; порядку провадження діяльності, спрямованої на штучні зміни стану атмосфери і атмосферних явищ у господарських цілях; надання своєчасної, повної та достовірної інформації про стан атмосферного повітря, визначення видів і обсягів забруднюючих речовин, що викидаються в атмосферне повітря;

5) про охорону, захист, використання та відтворення лісів, зокрема щодо: законності вирубки, ушкодження дерев і чагарників, знищення або ушкодження лісових культур, сіянців або саджанців у лісових розплідниках і на плантаціях, а також молодняку природного походження й самосівів на площах, призначених під лісовідновлення; повноти та законності здійснених заходів щодо відтворення лісів, зокрема цінними та рідкісними породами дерев, породами, притаманними відповідному регіону, та повноти заходів з догляду за лісовими культурами на землях, призначених під відновлення лісу; раціонального та невиснажливого використання лісових ресурсів; добування продуктів лісу та використання лісових ресурсів; здійснення комплексу

необхідних заходів захисту для забезпечення охорони лісів від пожеж, незаконних рубок, шкідників і хвороб, пошкодження внаслідок антропогенного та іншого шкідливого впливу, застосування пестицидів і агрохімікатів у лісовому господарстві та лісах; використання пожезахисних лісосмуг, водоохоронних і захисних лісових насаджень; заготівлі деревини в порядку рубок головного користування та здійснення лісогосподарських заходів; експлуатації нових і реконструйованих підприємств, цехів, агрегатів, транспортних шляхів, магістральних трубопроводів, комунальних та інших об'єктів, не забезпечених обладнанням, що запобігає шкідливому впливу на стан і відтворення лісів; збереження корисної для лісу фауни;

б) про раціональне використання, відтворення і охорону об'єктів тваринного світу, зокрема щодо: регулювання чисельності диких тварин; використання і відтворення рідкісних та таких, що перебувають під загрозою зникнення, видів тварин, занесених до Червоної книги України; утримання та розведення диких тварин, які перебувають у стані неволі або в напіввільних умовах; наявності документів, що підтверджують законність набуття диких тварин, у тому числі тих, що занесені до Червоної книги України; наявності дозвільних документів на утримання та розведення диких тварин; охорони середовища перебування, шляхів міграції, переселення, акліматизації і схрещування диких тварин; ввезення в Україну і вивезення за її межі об'єктів тваринного світу та знарядь їх добування; захисту диких тварин від жорстокого поводження; законності набуття у приватну власність об'єктів тваринного світу;

7) про охорону, використання і відтворення риби та інших водних живих ресурсів, зокрема щодо: зариблення, здійснення контролю вилову, акліматизації, рибництва, утримання і відтворення у неволі чи напіввільних умовах з комерційною та іншими цілями; меліоративного вилову малоцінних і хижих видів риб, шкідливих водних організмів; достовірності звітних даних про обсяги використання рибних та інших водних живих ресурсів; дотримання міжнародних договорів України в галузі регулювання риболовства; штучного

розведення, вирощування риби, інших живих водних ресурсів та їх використання в спеціальних товарних рибних господарствах; порядку та умов здійснення промислового, любительського, спортивного, наукового рибальства на водних об'єктах України; забезпечення рибозахисним обладнанням водозабірних споруд; проведення рибозахисних заходів на водозабірних та інженерних спорудах меліоративних систем та вивчення технічного стані рибозахисного обладнання;

8) щодо наявності дозволів, лімітів та квот на спеціальне використання природних ресурсів, дотримання їх умов;

9) про охорону, утримання і використання зелених насаджень;

10) про використання, охорону і відтворення об'єктів рослинного світу;

11) щодо дотримання правил створення, поповнення, зберігання, використання та державного обліку зоологічних, ботанічних колекцій і торгівлі ними;

12) з питань дотримання положень Конвенції про міжнародну торгівлю видами дикої фауни і флори, що перебувають під загрозою зникнення (CITES);

13) під час ведення мисливського господарства та здійснення полювання;

14) про збереження об'єктів рослинного та тваринного світу, занесених до Червоної та Зеленої книг України, формування, збереження і використання екологічної мережі;

15) про охорону і використання територій та об'єктів природно - заповідного фонду, зокрема щодо: додержання режиму територій та об'єктів природно-заповідного фонду; наявності лімітів і дозволів на спеціальне використання природних ресурсів у межах територій та об'єктів природно-заповідного фонду та дотримання їх обсягів, відтворення природних ресурсів на території природно-заповідного фонду;

16) з питань поводження з відходами, зокрема щодо:

дотримання вимог документів дозвільного характеру на здійснення операцій у сфері поводження з відходами;

- складення і ведення реєстру об'єктів утворення, оброблення та утилізації відходів, реєстру місць видалення відходів;
- перевезення небезпечних відходів територією України та транскордонних перевезень відходів;
- збирання, перевезення, зберігання, оброблення, утилізації, знешкодження, видалення, захоронення відходів (у тому числі недопущення змішування та захоронення відходів, які можуть бути утилізовані);
- ведення первинного обліку кількості, типу і складу відходів, що утворюються, збираються, перевозяться, зберігаються, обробляються, утилізуються, знешкоджуються та видаляються, подання відповідної статистичної звітності в установленому порядку та паспортизації таких відходів;
- дотримання вимог нормативно-технічної та технологічної документації, погодженої в установленому порядку, під час виробництва продукції (крім дослідних зразків) з відходів чи з їх використанням;
- дотримання правил і режиму експлуатації установок, виробництв з оброблення та утилізації відходів;
- дотримання вимог екологічної безпеки під час транспортування, зберігання, використання, знешкодження та захоронення хімічних засобів захисту рослин, мінеральних добрив, токсичних речовин і відходів;
- своєчасного та повного здійснення заходів із захисту земель від засмічення та забруднення відходами; погодження схем санітарного очищення населених пунктів;

17) у сфері хімічних джерел струму в частині забезпечення екологічної безпеки виробництва хімічних джерел струму та утилізації відпрацьованих хімічних джерел струму, ведення обліку обсягів накопичення відпрацьованих хімічних джерел струму та передачі їх для утилізації;

18) щодо дотримання заходів біологічної і генетичної безпеки стосовно біологічних об'єктів природного середовища під час створення, дослідження та

практичного використання генетично модифікованих організмів у відкритій системі;

19) у сфері озоноруйнівних речовин та фторованих парникових газів.

Структура відділів забезпечення діяльності Державної екологічної інспекції у Вінницькій області зображена на рис. 2.2.

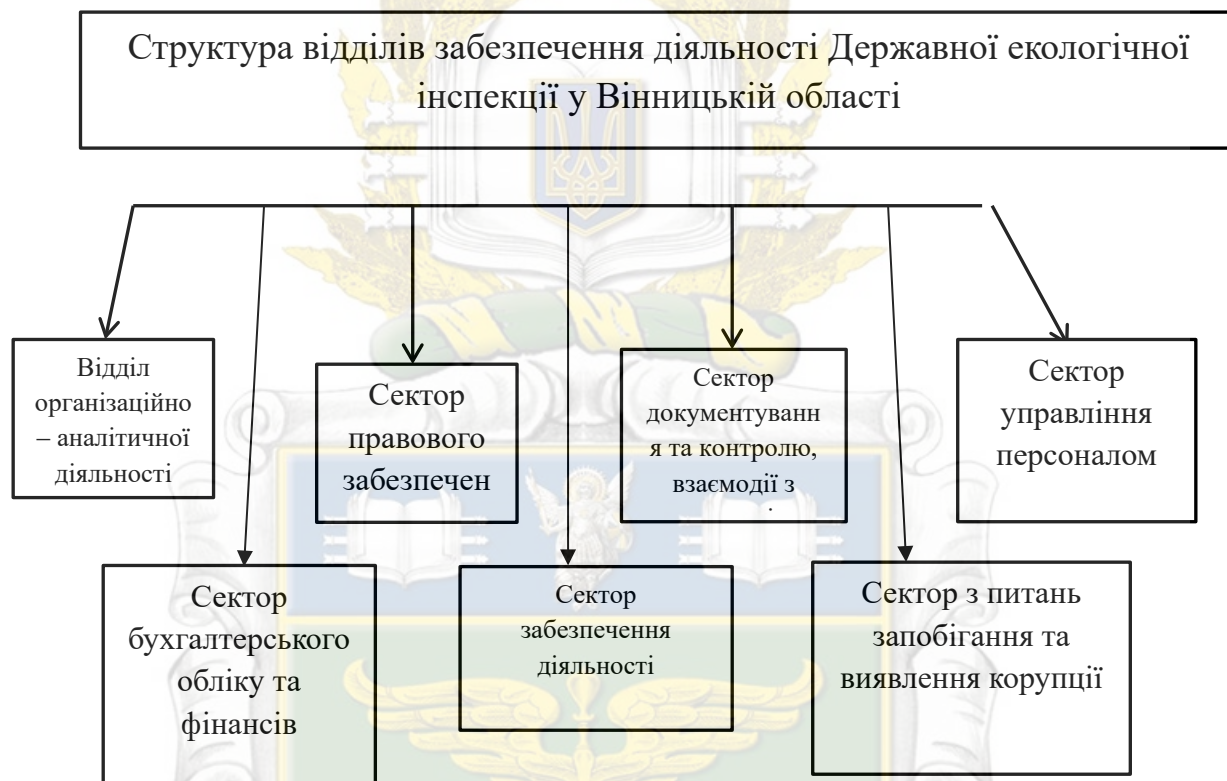


Рисунок 2.2 - Структура відділів забезпечення діяльності Державної екологічної інспекції у Вінницькій області

Крім того, інспекція проводить перевірки (у тому числі документальні) із застосуванням інструментально-лабораторного контролю, складає відповідно до законодавства акти за результатами здійснення державного нагляду (контролю) за додержанням вимог законодавства з питань, що належать до її компетенції, надає обов'язкові до виконання приписи щодо усунення виявлених порушень вимог законодавства та здійснює контроль за їх виконанням, здійснює лабораторні вимірювання (випробування). Здійснює державний ринковий нагляд у межах сфери своєї відповідальності. Надає територіальним органам центральних органів виконавчої влади, місцевим органам виконавчої

влади, органам місцевого самоврядування приписи щодо зупинення дії чи анулювання в установленому законодавством порядку дозволів, ліцензій, сертифікатів, висновків, рішень, лімітів, квот, погоджень, свідоцтв на спеціальне використання природних ресурсів, викиди і скиди забруднюючих речовин у навколишнє природне середовище, поводження з небезпечними хімічними речовинами, транскордонне переміщення об'єктів рослинного і тваринного світу (у тому числі водних живих ресурсів), а також щодо встановлення нормативів допустимих рівнів шкідливого впливу на стан навколишнього природного середовища; вносить до відповідного органу ліцензування подання про позбавлення ліцензіата права на провадження виду господарської діяльності.

Також інспекція звертається до суду із позовом щодо обмеження чи зупинення діяльності підприємств і об'єктів незалежно від їх підпорядкування та форми власності, якщо їх експлуатація здійснюється з порушенням законодавства про охорону навколишнього природного середовища, вимог дозволів на використання природних ресурсів, з перевищенням нормативів гранично допустимих викидів впливу фізичних та біологічних факторів і лімітів скидів забруднюючих речовин; визнання протиправними дій чи бездіяльність фізичних і юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців, органів державної влади та місцевого самоврядування, їх посадових осіб, про визначення недійсними індивідуальних актів або окремих їх частин, правочинів, що порушують вимоги законодавства про охорону навколишнього природного середовища. Вносить у встановленому порядку територіальним органам центральних органів виконавчої влади, місцевим органам виконавчої влади та органам місцевого самоврядування вимоги щодо приведення у відповідність із законодавством прийнятих ними рішень з питань, що належить до компетенції Інспекції. Складає протоколи про адміністративні правопорушення та розглядає справи про адміністративні правопорушення, накладає адміністративні стягнення у випадках, передбачених законом. Пред'являє претензії про відшкодування шкоди, збитків і втрат, заподіяних державі внаслідок порушення

законодавства з питань, що належить до її компетенції, та розраховує їх розмір, звертається до суду з відповідними позовами.

Інспекція вживає в установленому порядку заходів досудового врегулювання спорів, виступає позивачем та відповідачем у судді. Вживає відповідно до закону заходів щодо припинення самовільного користування надрами та забудови площ залягань корисних копалин з порушенням установленого порядку. Проводить у пунктах пропуску (пунктах контролю) через державний кордон перевірку дотримання вимог законодавства про радіаційну безпеку в разі виявлення органом (підрозділом) Держприкордонслужби транспортних засобів, вантажів чи іншого майна з перевищенням допустимого рівня іонізуючого випромінювання та надає дозвіл або забороняє пропуск через державний кордон транспортних засобів, вантажів та іншого майна за результатами такої перевірки.

Інспекція, як орган публічної влади, здійснює розгляд звернень громадян, підприємств, установ та організацій з питань, пов'язаних з її діяльністю.

Вносить у встановленому порядку Голові Держекоінспекції пропозиції щодо: видачі, зупинення дії чи анулювання в установленому законодавством порядку дозволів, ліцензій, сертифікатів, висновків, рішень, лімітів, квот, погоджень, свідоцтв на спеціальне використання природних ресурсів, викиди і скиди забруднюючих речовин у навколишнє природне середовище, поводження з небезпечними хімічними речовинами, транскордонне переміщення об'єктів рослинного і тваринного світу (у тому числі водних живих ресурсів), а також щодо встановлення нормативів допустимих рівнів шкідливого впливу на стан навколишнього природного середовища.

Забезпечує інформування громадськості про реалізацію державної політики з питань, що належать до компетенції Інспекції. Бере участь у формуванні державного замовлення на підготовку фахівців у державній сфері. Здійснює інші повноваження, визначені законом.

Гранична чисельність центрального апарату Держекоінспекції складає 110 штатних одиниць, територіальних органів – 1906. Станом на 01 липня 2022

року фактична чисельність центрального апарату Держекоінспекції складає 88 штатних одиниць, з них чоловіки – 39, жінки – 49. Кількість вакантних посад – 22 одиниці, що становить 17% від загальної штатної чисельності центрального апарату Держекоінспекції. Кількість звільнених за 6 міс 2022 року -12 осіб, призначених - 15 осіб. Переважна більшість працівників апарату Держекоінспекції працюють до 5 років (включно) -79 осіб; від 6 до 10 років – 10 осіб; понад 11 років -14 осіб.

Станом на 01 липня 2022 року фактична чисельність державних службовців територіальних, міжрегіональних територіальних органів Держекоінспекції складає 1326 штатних одиниць (70 % від загальної штатної чисельності територіальних, міжрегіональних територіальних органів Держекоінспекції.), з них чоловіки – 616, жінки – 710. Кількість звільнених за 6 міс. 2022 року -78 осіб, призначених - 66 осіб. Переважна більшість працівників територіальних, міжрегіональних територіальних органів Держекоінспекції працюють до 5 років (включно) - 670 осіб; від 6 до 10 років- 451 особа; понад 11 років - 420 осіб.

Значний відсоток вакансій вказує на потребу у висококваліфікованому персоналі. Однією із причин плінності кадрів та низької зацікавленості кандидатів для роботи в органах Держекоінспекції є неконкурентоспроможна заробітна плата.

Така ситуація свідчить про потребу у створенні ефективної системи управління персоналом, а також розвитку кадрового потенціалу, зокрема, на основі впровадження сучасних практик й технологій, що має забезпечити посилення інституційної спроможності Держекоінспекції, якісне виконання функцій та стратегічних цілей Держекоінспекції.

Робота з кадрами в Держекоінспекції є складовою частиною організації її діяльності щодо формування, підготовки, розстановки та раціонального використання кадрів з метою забезпечення ефективної діяльності кожного працівника, структурного підрозділу та Держекоінспекції в цілому згідно з покладеними на них завданнями та функціями.

Метою Стратегії управління персоналом Державної екологічної інспекції України на 2022-2024 роки (Додаток А) є комплексне перезавантаження, кадрове оновлення і формування позитивного іміджу Держекоінспекції, її територіальних та міжрегіональних територіальних органів, створення умов для підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, забезпечення якісного управління персоналом.

Реалізація Стратегії спрямована на досягнення таких цілей:

- в соціальному аспекті – високого рівня розвитку людського потенціалу, задоволення очікувань працівників щодо професійної самореалізації, гідної оплати праці, гендерної рівності;
- в економічному аспекті – забезпечення органів Держекоінспекції кваліфікованим персоналом, зростання конкурентоспроможності, підвищення рівня добробуту працівників; удосконалення системи оплати праці з урахуванням змісту та обсягу виконуваної роботи, її складності, рівня відповідальності та особистого внеску працівника в загальні результати роботи;
- в інституційному аспекті – удосконалення та запровадження новітніх підходів у кадровому менеджменті;
- в організаційному аспекті – розбудови системи управління людськими ресурсами на засадах соціального діалогу та партнерства.

Реалізація Стратегії покладена на Відділ управління персоналом, самостійні структурні підрозділи апарату Держекоінспекції, її територіальні та міжрегіональні територіальні органи. Реалізація Стратегії здійснюватиметься шляхами, які ми розглянемо на рисунку 2.3. Це, насамперед:

- визначення рівня емоційної залученості, задоволеності умовами державної служби, потреби у професійному розвитку державних службовців Держекоінспекції та її територіальних та міжрегіональних територіальних органів;
- кадрового оновлення центрального апарату Держекоінспекції, та її територіальних і міжрегіональних територіальних органів;
- формування HR-бренду Держекоінспекції;

- ефективного та прозорого процесу добору персоналу: інформування та залучення потенційних кандидатів на заміщення вакантних посад з врахуванням кваліфікаційних вимог відповідно до завдань Держекоінспекції, добір персоналу на час воєнного стану та по завершенню його, забезпечення оголошення та проведення конкурсу на вакантні посади.



Рисунок 2.3 – Напрямки реалізації Стратегії управління персоналом Державної екологічної інспекції України на 2022-2024 роки

Ефективне використання трудових ресурсів з окупованих регіонів, шляхом переведення працівників до органів розміщених на вільних територіях;

- посилення вимог до моральних якостей осіб, які залучаються до управлінської діяльності, з метою уникнення можливих проявів корупції, запобігання виникненню конфлікту інтересів;

- організація заходів, спрямованих на залучення молоді (стажування громадян з числа молоді, які не перебувають на посадах державної служби, проходження практики студентами закладів вищої освіти; поширення практики проведення регіональних ярмарків вакансій);

- формування кадрового та кандидатського резерву;

- створення механізму професійної адаптації новопризначених працівників на робочому місці шляхом впровадження системи наставництва;

- вдосконалення системи безперервного професійного навчання кадрів: щорічна розробка та затвердження Плану професійного навчання державних службовців Держекоінспекції та її територіальних, міжрегіональних територіальних органів; формування індивідуальних програм підвищення рівня професійної компетенції (індивідуальних програм професійного розвитку) з урахуванням оцінювання результатів службової діяльності державних службовців КРІ; створення умов для саморозвитку та обміну досвідом;

- розвиток корпоративної культури в Держекоінспекції (підвищення рівня емоційної залученості персоналу; контроль та підтримка ціннісних орієнтирів та норм поведінки працівників.

Таким чином, реалізація Стратегії має забезпечити якісний добір кваліфікованих та вмотивованих кадрів, створення привабливого іміджу Держекоінспекції як роботодавця, швидкий та ефективний процес адаптації новопризначених працівників до нових умов праці, що значно покращить показники у роботі та позитивно відзначиться на функціонуванні Держекоінспекції; удосконалив систему розвитку персоналу, підвищити рівень професійної культури та комунікації державних службовців центрального апарату Держекоінспекції, її територіальних та міжрегіональних територіальних органів, формування професійного, висококваліфікованого кадрового складу; сприятиме зменшенню плинності кадрів, підвищенню рівня

залученості персоналу, чіткому розумінню та підтримці стратегічних цілей органу.

2.2. Оцінювання результатів службової діяльності державних службовців Державної екологічної інспекції у Вінницькій області

Відповідно до ст. 44 Закону України «Про державну службу» [10] результати службової діяльності державних службовців щороку підлягають оцінюванню для визначення якості виконання поставлених завдань, а також з метою прийняття рішення щодо преміювання, планування їхньої кар'єри.

Оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій "Б" і "В", здійснюється безпосереднім керівником державного службовця та керівником самостійного структурного підрозділу. Оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорії "А", здійснюється суб'єктом призначення. Оцінювання результатів службової діяльності проводиться на підставі показників результативності, ефективності та якості, визначених з урахуванням посадових обов'язків державного службовця, а також дотримання ним правил етичної поведінки та вимог законодавства у сфері запобігання корупції, виконання індивідуальної програми професійного розвитку, а також показників, визначених у контракті про проходження державної служби (у разі укладення).

Відповідно до п. 10 Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 року № 640, завдання і ключові показники повинні відображати кінцевий результат, на досягнення якого спрямовано службову діяльність державних службовців, вимірюватися в кількісному та/або якісному вираженні.

З метою надання допомоги службам управління персоналом та іншим учасникам процесу оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій "Б" і "В" у плануванні й організації процесу визначення/перегляду завдань і ключових показників розроблено Методичні рекомендації щодо визначення ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В», затверджені наказом НАДС 20.11.2020 № 217-20. Так, п. 2 зазначених методичних рекомендацій передбачено, що завдання і ключові показники державних службовців мають визначатись з урахуванням стратегічних документів державного та/або регіонального рівня, річного плану роботи державного органу, завдань, функцій та обов'язків, визначених у положенні про державний орган, положенні про відповідний структурний підрозділ, посадовій інструкції.

Перед проведенням оціночної співбесіди державний службовець, заповнює форму щодо результатів виконання завдань державним службовцем за відповідний рік у частині відомостей щодо себе та займаної посади, опису досягнутих результатів у розрізі кожного визначеного завдання та строку його фактичного виконання. Державний службовець заповнює зазначену форму у відповідній частині і передає її безпосередньому керівнику в електронній формі. Досягнуті результати рекомендується зазначати чітко, коротко та по суті, обґрунтовуючи кожен окремо визначений ключовий показник. Строк фактичного виконання рекомендується зазначати окремо для кожного визначеного завдання.

Співбесіда проводиться на основі усних пояснень державного службовця про виконання завдань і ключових показників та його письмового звіту, що подається у довільній формі. Під час оціночної співбесіди також розглядаються пропозиції щодо завдань і ключових показників на наступний період та визначаються потреби у професійному навчанні (крім випадку, коли державному службовцю виставлено негативну оцінку). Потреби у

професійному навчанні визначаються у вигляді професійних компетентностей, які необхідно набути або вдосконалити державному службовцю.

Державному службовцю рекомендується зафіксувати у будь який спосіб пропозиції потреб у професійному навчанні озвучені під час оціночної співбесіди. Державному службовцю, який має невиконані завдання та/або ключові показники, рекомендується підготувати письмовий звіт, в якому обґрунтувати причини невиконання завдань і/або ключових показників, причини порушення строків їх виконання, а також дати загальну оцінку якості виконання завдань та досягнення результатів. У такому звіті державному службовцю рекомендується зазначити інформацію про додаткові ініціативи (за наявності) у ході виконання завдань, наприклад, пропозиції щодо інших документів або їх удосконалення. Заповнену форму щодо визначення результатів виконання завдань державному службовцю рекомендується подати безпосередньому керівнику у встановлений строк.

Безпосередньому керівнику рекомендується проводити оціночну співбесіду індивідуально з кожним державним службовцем. Перед початком співбесіди безпосередньому керівнику рекомендується повідомити державного службовця про час, орієнтовну тривалість та процедуру проведення оціночної співбесіди. Оціночну співбесіду рекомендується проводити тривалістю не більше 30 хвилин.

Безпосередньому керівнику перед оціночною співбесідою рекомендується переглянути визначені державному службовцю завдання і ключові показники на звітний період та результати моніторингу виконання цих завдань протягом звітного періоду (за наявності) з метою виявлення завдань, що не могли бути виконані через обставини, які об'єктивно унеможливили їх виконання і на які державний службовець не міг впливати.

Після проведення оціночної співбесіди безпосереднім керівником заповнюється форма щодо результатів виконання завдань державним службовцем за відповідний рік в частині виставлення балів, визначення оцінки та їх обґрунтування. Безпосередній керівник виставляє державному службовцю

негативну, позитивну або відмінну оцінку (крім випадків, коли жодне із завдань не підлягає оцінюванню) з її обґрунтуванням на основі розрахунку середнього бала за виконання кожного визначеного завдання (з урахуванням досягнення ключових показників) за критеріями визначення балів.

Безпосередньому керівнику рекомендується виставляти бали у значенні від «0» до «4» або «Не підлягає оцінюванню» окремо за кожне завдання відповідно до критеріїв визначення балів.

За результатами розрахунку середнього бала безпосередньому керівнику рекомендується поставити позначку в графі «Оцінка» та заповнити графу «Обґрунтування оцінки», коротко аргументуючи, чому державний службовець отримав відмінну, позитивну або негативну оцінку.

Безпосередній керівник забезпечує ознайомлення державного службовця з результатами виконання завдань. Безпосередній керівник передає службі управління персоналом оформлену в установленому порядку форму щодо результатів виконання завдань державним службовцем за відповідний рік для зберігання в особовій справі такого державного службовця.

У разі коли жодне із завдань державного службовця не підлягає оцінюванню, висновок не затверджується. Процедура оцінювання результатів службової діяльності відповідного державного службовця припиняється. Критерії визначення балів оцінювання результатів службової діяльності відповідного державного службовця можемо переглянути в таблиці 2.1.

Завдання і ключові показники для державного службовця на наступний рік визначаються у грудні року, що передує звітному. Завдання і ключові показники для державного службовця на поточний рік визначаються у січні - вересні цього року: у разі призначення (переведення) на посаду державної служби або виходу на роботу після відсутності на службі у випадках, передбачених абзацами третім - п'ятим пункту 14 Порядку (відсутність на службі у зв'язку із призовом, проходженням спеціальної підготовки кандидатами на посаду судді, відстороненням від виконання посадових обов'язків) - протягом десяти робочих днів після такого призначення

(переведення) або виходу на роботу; у разі проведення повторного оцінювання - протягом п'яти робочих днів після завершення такого оцінювання (крім випадку отримання негативної оцінки за результатами повторного оцінювання).

Таблиця 2.1 - Критерії визначення балів оцінювання результатів службової діяльності державного службовця

Бал	Критерії визначення балів
Не підлягає оцінюванню	Завдання не могло бути виконано через обставини, які об'єктивно унеможливили його виконання і щодо яких державний службовець не міг впливати чи пропонувати інший спосіб виконання завдання, зокрема через тимчасову непрацездатність, відсторонення від виконання посадових обов'язків (повноважень), простій, тимчасову відсутність державного службовця з інших причин
«0»	Завдання не виконано або під час його виконання порушено вимоги законодавства у сфері запобігання корупції
«1»	Завдання виконано частково, результати не можуть бути використані через необхідність суттєвого доопрацювання, до виконання завдання державний службовець підійшов формально, чим нівелював практичну цінність отриманого результату, або завдання виконане з демонстрацією неспроможності одночасного забезпечення на належному рівні і своєчасного виконання посадових обов'язків, або під час виконання такого завдання порушено вимоги правил етичної поведінки, або процес досягнення результату чи сам результат мав негативний відгук з боку користувачів, споживачів, співвиконавців, керівництва тощо

Продовження таблиці 2.1.

«2»	Завдання виконано, але з порушенням строку виконання та/або із залученням до виконання завдання інших осіб (під час виконання роботи державний службовець потребував надання зразків документів, допомоги у виробленні алгоритму роботи, аналізі нормативно-правових актів, суттєвому коригуванні проектів документів, проявляв низьку самостійність, недостатність знань нормативно-правових актів, вимог до підготовки службових документів, потребував нагадувань і високої міри контролю з боку керівника тощо)
«3»	Завдання виконано своєчасно, результат якого повною мірою можна використати в роботі. Робота проводилась ефективно з дотриманням правил етичної поведінки
«4»	Завдання виконано своєчасно (завчасно), результат високої якості, його досягнуто з високим ступенем самостійності (за необхідності командної роботи), ініціативності, робота проводилась ефективно, з дотриманням правил етичної поведінки. Під час виконання завдання державним службовцем вносилися пропозиції щодо інших документів, процесів, процедур, заходів або їх удосконалення. Пройдено професійне навчання відповідно до індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності/індивідуальної програми професійного розвитку, за результатами якого нараховано не менше ніж 0,4 кредиту Європейської кредитної трансферно-накопичувальної системи (ЄКТС)

Державний службовець має право висловити зауваження щодо оцінювання результатів його службової діяльності, які долучаються до його особової справи. Такі зауваження (у разі наявності) державному службовцю

рекомендується подати службі управління персоналом у письмовому вигляді у встановлений у відповідному наказі (розпорядженні) строк.

Розглянемо приклад запитань для проведення оціночної співбесіди. Рекомендується застосовувати такий перелік питань, який не є вичерпним:

1. Як, на вашу думку, можна було б покращити результати (підвищити практичну цінність) виконаного завдання?
2. У чому полягає причина порушення строків виконання завдання?
3. Чому ви проявляли низьку ініціативність в роботі?
4. Назвіть причину вашої низької самоорганізації, адже в роботі спостерігається несамостійність і потрібно було нагадувати про виконання завдань?
5. Чи можете назвати документи, до яких ви вносили пропозиції щодо їх удосконалення?
6. Яке із визначених завдань було складним для вас та чому?
7. Яке із визначених завдань було найбільш цікавим та чому?
8. Як би ви покращили виконання своїх завдань, якби у вас була така можливість?
9. Чи пройдено вами професійне навчання відповідно до індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності/індивідуальної програми професійного розвитку?

Громадський інтерес є результатом діалогу про спільні цінності, а не об'єднанням індивідуальних інтересів. Тому публічні службовці мають не просто реагувати на вимоги «споживачів», а концентрувати увагу на побудові відносин довіри та співпраці з громадянами та між ними, тому дані навички є дуже важливими. Управлінці мають усвідомити, що вони можуть досягти більшого успіху завдяки вмінню слухати громаду, завдяки служінню, а не керуванню. На запрошення публічних службовців, навіть на їхні заклики, пересічні громадяни мають знову залучатися до процесу управління. Громадяни та публічні посадовці мають працювати спільно для визначення та вирішення нагальних проблем на основі взаємодії та ефективної комунікації.

Результати оцінювання державних службовців Державної екологічної інспекції у Вінницькій області за 2021-2023 рр. представлено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Результати оцінювання державних службовців Державної екологічної інспекції у Вінницькій області за 2021-2023 рр.

Рік	Кількість працівників	Відмінно	Позитивно	Негативно	*Декретна відпустка	**Мобілізовані
2021	64	5	52	2	5	-
2022	62	3	44	-	5	10
2023	52	2	37	-	5	8

*-Відпустка для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку (ст. 18 Закону України «Про відпустки»)

** - Мобілізовані 24 лютого 2022 року, у зв'язку з військовою агресією російської федерації проти України та з метою забезпечення оборони держави.

*** таблиця створена за результатами польових досліджень авторки

Таким чином, за результатами оцінювання службової діяльності державного службовця йому виставляється негативна, позитивна або відмінна оцінка з її обґрунтуванням. У разі отримання державним службовцем негативної оцінки за результатами оцінювання службової діяльності такий державний службовець звільняється із служби та з ним розривається контракт про проходження державної служби (у разі укладення).

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ ТА ФОРМУВАННЯ НОВОЇ МОДЕЛІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

3.1. Сучасні виклики в побудові нової моделі публічної служби

В сучасних умовах ведення війни та значної нестабільності соціально-економічної ситуації одним із основних постає питання підвищення дієвості державного управління. Від соціально-професійних особливостей управлінців, системи ціннісних орієнтацій та соціальних установок, життєвих стратегій та траєкторій життєвого існування, ступеня самореалізації у професійній сфері залежать дієвість та результативність державного апарату загалом. Основними цінностями публічної служби сьогодні мають виступати креативність, професіоналізм та моральна відповідальність [1]. Цілком очевидно, що виявлення та розвиток креативного потенціалу управлінського персоналу публічної служби досить чітко вписується у цей тренд[1].

Актуальність побудови нової моделі публічної служби визначається через ряд сучасних викликів, з якими суспільство стикається. Деякі з цих викликів включають наступні аспекти. Проблема корупції присутня в багатьох країнах і стає перешкодою для ефективного функціонування державної служби. Нова модель публічної служби потребує створення механізмів для запобігання корупції та забезпечення прозорості в органах державної влади. Розширення цифрових технологій має значний вплив на спосіб роботи публічної служби. Зростання вимог до доступу до електронних сервісів та потреба у застосуванні нових інструментів для ефективного керування державою вимагають нової моделі, яка впроваджує цифрові інновації та забезпечує гарантії безпеки та конфіденційності даних.

Зміщення деяких повноважень з центрального рівня влади на місцевий рівень вимагає нової моделі публічної служби, в якій публічні службовці забезпечують ефективне виконання завдань у місцевих громадах та мають

досвід роботи на місцевому рівні. Сучасна модель публічної служби повинна бути прозорою та підзвітною перед громадянами. Нова модель повинна пропонувати механізми залучення громадськості до процесу прийняття рішень та впроваджувати принципи гендерної рівності та рівних можливостей.

Зростання міжнародної взаємодії та потреба в участі в міжнародних організаціях вимагають нової моделі публічної служби, яка здатна ефективно впроваджувати міжнародні стандарти та співпрацювати з іншими країнами. Враховуючи ці виклики, побудова нової моделі публічної служби стає актуальною для забезпечення ефективного та професійного функціонування державної влади, зміцнення демократії та задоволення потреб громадян.

Однією з причин, на нашу думку, чому в публічній службі є кадровий голод на професіоналів можна назвати не досить конкурентоспроможну заробітну плату. Проблема низьких заробітних плат в публічній службі може мати декілька причин: Конкуренція з приватним сектором, тобто низькі зарплати можуть бути привабливими для бюджетних установ, але вони можуть бути не конкурентоспроможними у порівнянні з зарплатами у приватних компаніях. Це може призводити до того, що найкваліфікованіші кадри віддають перевагу приватному сектору, а не публічній службі. Публічна служба часто має обмежений бюджет, і це може позначитися на зарплатах службовців. Недостатні фінансові ресурси можуть призводити до того, що державні службовці (посадові особи місцевого самоврядування) отримують недостатню оплату праці.

У деяких випадках робота в публічній службі не повною мірою визнається та не оцінюється належним чином. Зарплата може бути прив'язана до статусу чи рангу, а не до реального внеску та професійних навичок службовця. Недостатня перспектива кар'єрного зростання також може стати суб'єктом причиною працівника. Брак можливостей для кар'єрного зростання може бути причиною низьких заробітних плат в публічній службі. Якщо працівник не бачить перспективи отримати підвищення, то він може шукати інші варіанти працевлаштування, що призводить до втрати досвідчених спеціалістів.

Проблема багатозадачності в публічній службі виникає із-за необхідності виконання багатьох завдань одночасно і важливості кожного з них. Ця проблема може впливати на ефективність та якість роботи публічних службовців. Одна з основних проблем багатозадачності полягає в тому, що персоналу не вистачає часу та ресурсів для виконання всіх потрібних завдань. Коли публічні службовці знаходяться під тиском і вимушені одночасно працювати над кількома завданнями, це може призвести до зниження якості і швидкості виконання роботи. Окрім того, у публічних службах часто стикаються з високою часовою чутливістю, коли рішення потрібно прийняти швидко. Також багатозадачність може призводити до втрати фокусу та концентрації, що в свою чергу може знизити якість та точність виконання завдань. При цьому публічні службовці можуть втратити можливість приділяти достатньо уваги кожному завданню та аналізувати його належним чином.

Крім того, проблема багатозадачності може призвести до стресу та перевантаження персоналу. Постійна необхідність виконувати багато завдань одночасно може призвести до виснаження ресурсів та погіршення робочих умов. Це може вплинути на здоров'я та добробут працівників та негативно впливати на їх продуктивність і задоволення від роботи.

Обрана для України модель доброчесної публічної служби орієнтована, насамперед, на зміну мотиваційно-ціннісних чинників та посилення контролюючих функцій громадськості, що зумовлено існуючим станом суспільних справ в Україні, більшою мірою політичною ситуацією. Однак слід брати до уваги й інші суспільні проблеми, імовірні в майбутньому суспільні інтереси, що сприятиме вибору найбільш ефективної моделі [4].

Таким чином, проблема низьких заробітних плат в публічній службі може впливати на якість послуг, які надаються громадянам. Брак мотивації та конкурентоспроможності може призвести до зниження продуктивності та професійного рівня службовців. Вирішення цієї проблеми вимагає комплексного підходу, включаючи перегляд бюджетних призначень,

вдосконалення системи оцінки внеску, надання можливостей для кар'єрного зростання та покращення прозорості та ефективності управління.

Проблема багатозадачності в публічній службі має важливе значення і вимагає уваги та пошуку ефективних стратегій для подолання. Вирішення цієї проблеми може включати оптимізацію робочих процесів, раціоналізацію завдань та забезпечення достатньої кількості персоналу для ефективної роботи.

3.2. Впровадження методу оцінки персоналу «360 градусів» для покращення роботи команди

Оцінка «360 градусів» загалом один із найпопулярніших методів оцінювання персоналу на успішних підприємствах. Тому нами було запропоновано адаптувати даний метод під діяльність державних органів, в тому числі в роботі з персоналом Державної екологічної інспекції у Вінницькій області. Він допомагає виміряти рівень компетенцій співробітників, визначити їх сильні та слабкі сторони та сформулювати подальший план розвитку.

Тобто, оцінка «360 градусів» – комплексний метод оцінки, який дозволяє отримати об'єктивну інформацію про особисті якості та професійні компетенції співробітника. В процесі оцінювання бере участь:

- співробітник;
- люди, з якими працівник взаємодіє в роботі: колеги, керівники, підлеглі.

Мета опитування «360 градусів» полягає в тому, щоб:

- порівняти отриману інформацію з самооцінкою співробітника;
- на основі аналізу визначити, наскільки він відповідає посаді, яку займає;
- за результатами оцінки дати зворотний зв'язок;
- розробити план покращення компетенцій, щоб скоригувати можливі проблеми.

Важливо наголосити, що найголовніше – наявність бачення, що далі робити з результатами. Оцінювати заради оцінок навіть гірше, ніж відсутність будь-якого оцінювання, окрім випадку, коли таке оцінювання проводиться вперше в організації. Хоча навіть в такому випадку треба чітко розуміти, що оцінка 360 не використовується для:

- Атестації співробітників;
- Прийняття кадрових рішень.

Перед використанням оцінки 360 має бути чітке розуміння цілей та подальших дій згідно з результатами опитування. Варто проводити оцінювання методом 360 коли:

1. Є приховані конфлікти в команді. При прямому контакті може не виникати суперечок або конфліктів між ними, але у робочих моментах навмисно вставляються «палиці в колеса» – затягуються терміни виконання роботи, кінцевий продукт не відповідає вимогам внутрішнього замовника, навмисне приховування інформації один від одного тощо.
2. Ефективність співробітників нижче стандартів компанії. Оцінка 360 допоможе виявити справжні причини, це можуть бути: відсутність професійних навичок, брак необхідних знань, демотивація, обраний стиль управління не відповідає цінностям та стратегії компанії тощо. Таким чином, результати оцінки допоможуть запланувати чіткий план розвитку співробітників: навчання, участь в проєктній роботі та корпоративні заходи.
3. Плинність персоналу перевищує узгоджену норму. Обраний метод оцінювання виявить справжні причини та допоможе скоригувати план розвитку керівника у випадку, коли основною причиною незадоволення персоналу будуть методи управління, комунікації та взаємодії керівника з підлеглими.

Перед початком опитування, варто сформулювати ціль та мету проведення опитування (рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 – Запропоновані варіанти мети проведення оцінки «360 градусів» у Державній екологічній інспекції у Вінницькій області

Наступним кроком буде визначення критеріїв для оцінки за методом «360 градусів». Потрібно скласти список компетенцій, які Державна екологічна інспекція у Вінницькій області хоче оцінити у своїх працівниках. Приклад зображений на рисунку 3.2.

Після цього потрібно описати індикатори, які будуть розкривати компетенцію у вигляді конкретних дій та, які будуть підтверджувати наявність або відсутність компетенції у співробітника.



Рисунок 3.2 – Запропоновані soft skills працівників для оцінки «360 градусів» у Державній екологічній інспекції у Вінницькій області

Наприклад, для компетенції «навички управління» можуть бути такі індикатори:

- Вміє надихнути підлеглих на вирішення складних завдань;
- Готовий відстоювати свою позицію навіть, якщо більшість із нею не згідна;
- Готовий брати відповідальність на себе;
- Вміє ефективно делегувати повноваження.

Далі потрібно скласти шкалу оцінки. Потрібно уникати 5-бальної шкали, тому що це призводить до прояву стереотипів: 3 – це погано, а 5 – добре. Краще

замінити бали описовими характеристиками. Наприклад: компетенція не проявляється, компетенція проявляється рідко, компетенція проявляється в нестандартних умовах, компетенція завжди проявляється тощо. Оскільки співробітники не завжди мають можливість побачити прояв всіх компетенцій у колеги, це може вплинути на об'єктивність підрахунку результатів. Тому варто розглянути можливість до шкали додати графу «Не маю інформації», значення якої не буде враховуватись при визначенні результату. На рисунку 3.3 можемо спостерігати приклад інтерактивного зображення оцінки «360 градусів» та її використання з переліком компетенцій та індикаторів.

The image shows a digital interface for a 360-degree evaluation. It is divided into two main sections: 'Міжособистісне спілкування' (Interpersonal Communication) and 'Навички постановки цілей' (Goal Setting Skills). Each section has a list of criteria (критерій - індикатор) and a corresponding evaluation scale (Норма* Дії) with up and down arrows for adjustment. The background features a faint watermark of the Ukrainian coat of arms.

Міжособистісне спілкування	Норма*	Дії
Виявляє турботу та увагу до оточуючих	3 ▼	↑ ↓
Розвиває та підтримує теплі дружні стосунки з іншими членами колективу	3 ▼	↑ ↓
Відноситься з інтересом та розумінням до ідей, інтересів та почуттів інших людей	3 ▼	↑ ↓
В колективі намагається створити атмосферу, в якій співробітники можуть відкрито говорити про свої труднощі, проблеми, переживання	3 ▼	↑ ↓
Ставиться до підлеглих однаково об'єктивно, незалежно від національності, статі, віку	3 ▼	↑ ↓
Навички постановки цілей		↑ ↓
Ставить перед підлеглими точні та вимірні завдання	3 ▼	↑ ↓
При постановці цілей чітко розставляє пріоритети	3 ▼	↑ ↓
Доводить до відома підлеглих інформацію про стратегічні цілі та плани керівництва на майбутнє	3 ▼	↑ ↓

Рисунок 3.3 – Приклад зображення компетенцій та індикаторів оцінки «360 градусів» у Державній екологічній інспекції у Вінницькій області

Наступним кроком потрібно скласти список співробітників, які будуть брати участь в опитуванні: оцінюваних та респондентів. Потрібно залучати до

оцінки людей, які регулярно взаємодіють між собою на роботі. Респонденти повинні добре знати людину, яку оцінюють та володіти правдивою інформацією про її компетенції. Варто обдумати та по можливості не залучати до опитування друзів працівника, а також співробітників, з ким оцінюваний в поганих стосунках.

Далі збір даних від респондентів проводиться на основі опитування. Важливо визначити формат в якому буде проходити опитування – офлайн або онлайн. Є декілька способів проведення опитування:

- Офлайн, використовуючи роздруковані бланки. Головний недолік цього способу в тому, що результати опитування доведеться перевіряти та аналізувати вручну.

- Створення гугл-форми. Цей спосіб є безкоштовним та підходить для роботи з віддаленими працівниками. Однак обробляти результати все одно доведеться вручну.

- Спеціалізовані сервіси для проведення оцінки. Ви автоматизуєте збір та аналіз результатів. Зможете автоматично формувати звіти та вивантажити їх для подальшої роботи.

Співробітників слід підготувати до опитування. Оцінювання не повинно бути для них сюрпризом. Важливо проінформувати їх та за можливістю провести внутрішній PR, щоб зацікавити брати участь в оцінці. Необхідно, щоб учасники розуміли мету оцінки, і те, як будуть використовуватись результати. Щоб створити додаткову зацікавленість, акцентуйте увагу на зв'язок оцінки з матеріальною та нематеріальною нагородою.

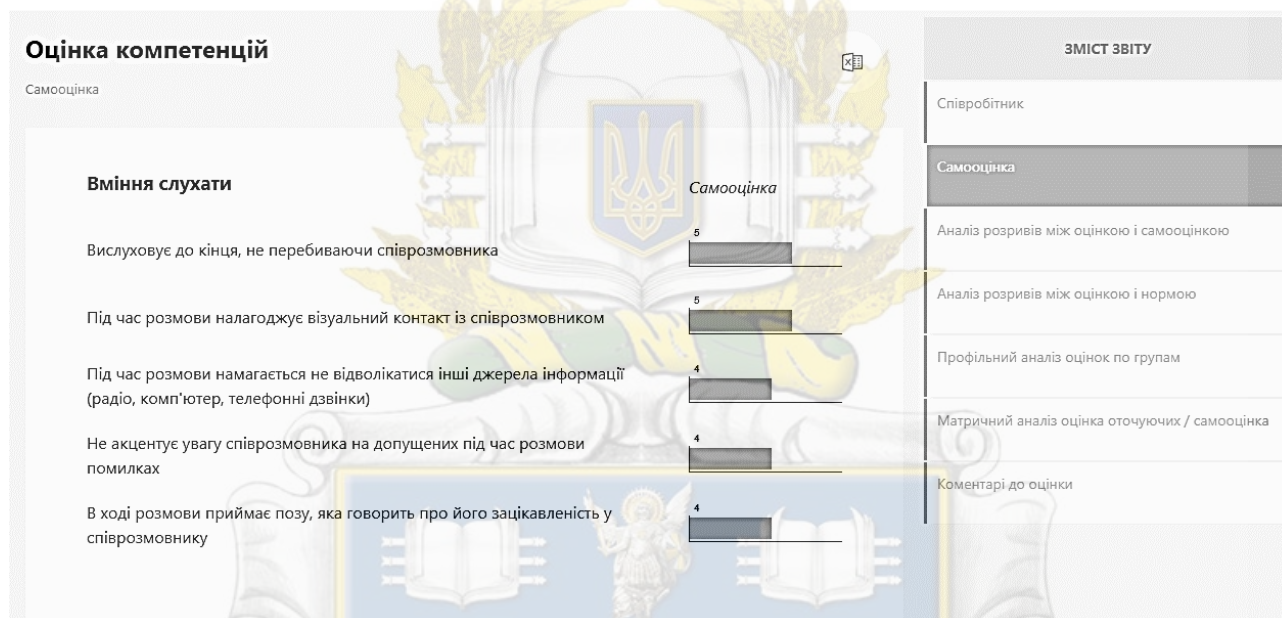
Для проведення оцінки треба обрати дату проведення та підготувати інструкцію з проходження для учасників. Варто проводити регулярний моніторинг результатів та надсилати нагадування учасникам, якщо потрібно пришвидшити проходження опитування.

Після цього потрібно проаналізувати отримані результати, виділити слабкі та сильні сторони співробітника та підготуватись до надання зворотного

зв'язку. Є програми, які роблять автоматично детальний аналіз результатів оцінювання. А саме:

- аналіз самооцінки співробітника:

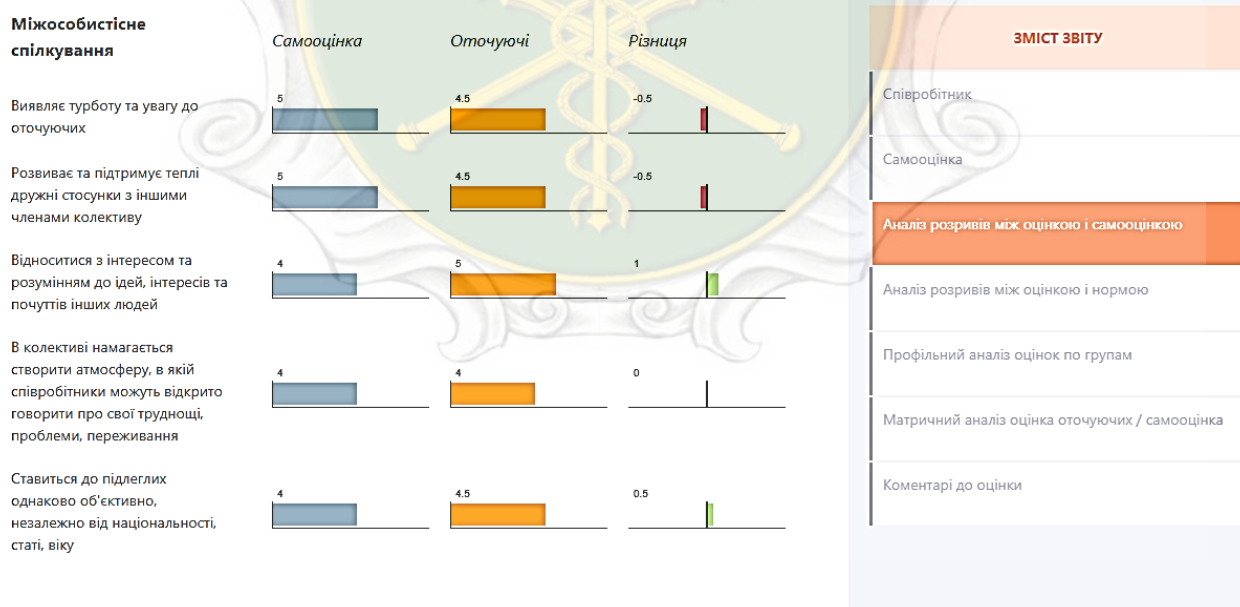
Дозволяє визначити, які з якостей співробітник вважає своїми сильними, а які слабкими сторонами (рисуюнок 3.4).



Рисуюнок 3.4 - Аналіз самооцінки співробітника

- аналіз розривів між оцінкою та самооцінкою;

Демонструє наскільки оцінка респондентів відрізняється від самооцінки співробітника (рисуюнок 3.5).

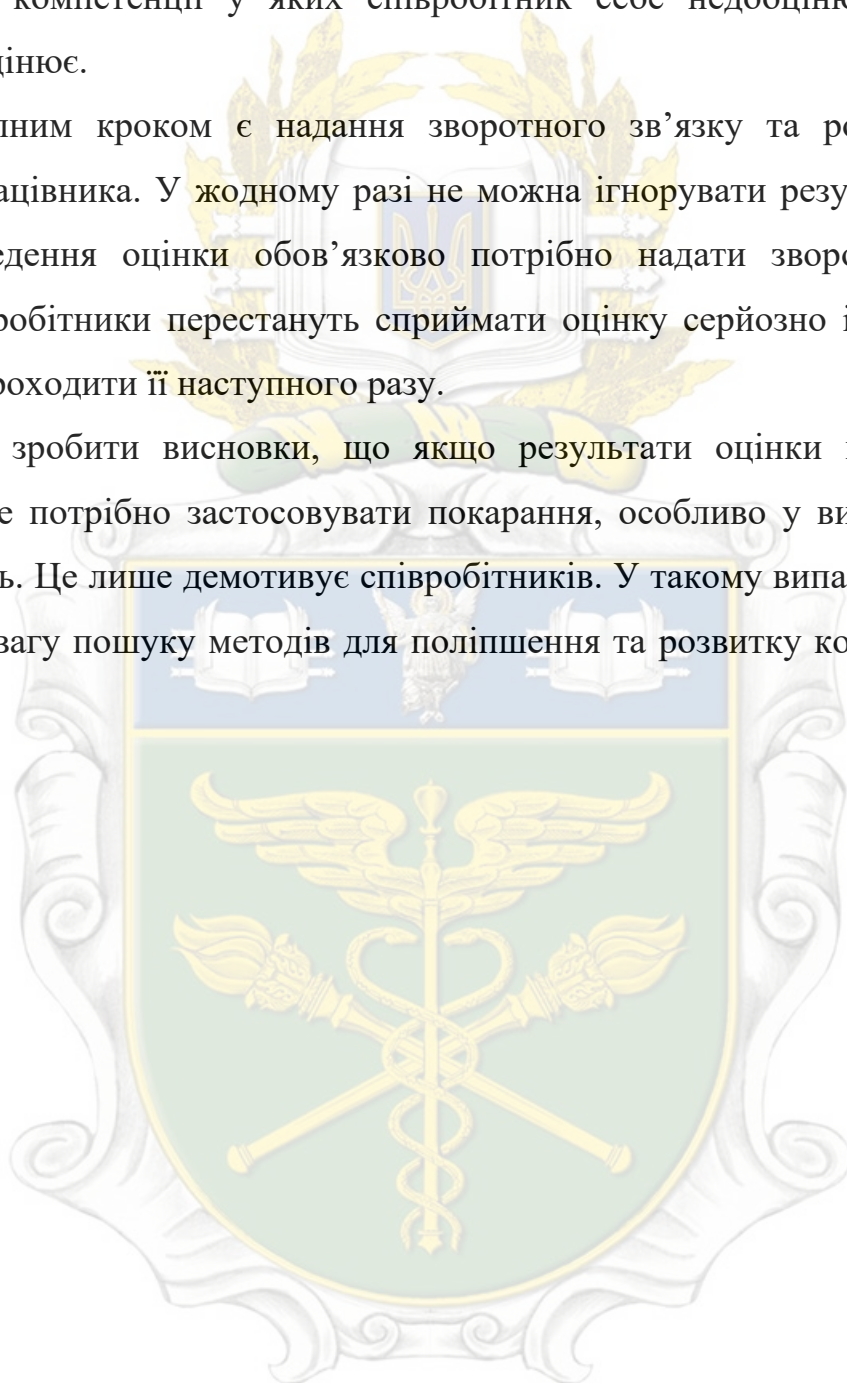


Рисуюнок 3.5 - Аналіз розривів між оцінкою та самооцінкою

- аналіз розривів між оцінкою та нормою; що допомагає визначити основні слабкі сторони співробітника, над якими варто працювати насамперед, а також компетенції у яких співробітник себе недооцінює та навпаки переоцінює.

Наступним кроком є надання зворотного зв'язку та розробка плану розвитку працівника. У жодному разі не можна ігнорувати результати оцінки. Після проведення оцінки обов'язково потрібно надати зворотний зв'язок. Інакше співробітники перестануть сприймати оцінку серйозно і в них зникне мотивація проходити її наступного разу.

Варто зробити висновки, що якщо результати оцінки компетенцій є низькими, не потрібно застосовувати покарання, особливо у вигляді штрафів або звільнень. Це лише демотивує співробітників. У такому випадку, необхідно приділити увагу пошуку методів для поліпшення та розвитку компетенцій, що просідають.



ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі пророблених досліджень можемо зробити наступні висновки. Реформування публічної служби - це складний та багатоплановий процес. Деякі висновки, які можуть є актуальними, включають професіоналізм та компетентність, адже, на нашу думку, важливо сформувати компетентну прозору систему відбору публічних службовців, навчання та підтримки кадрів, яка забезпечує високий загальний рівень професіоналізму та компетентності серед публічних службовців.

Запровадження сучасних технологій та електронного управління може спростити процеси прийняття рішень та надання державних та муніципальних послуг, зменшити бюрократію та підвищити ефективність взаємодії з громадянами та бізнесом.

Управління змінами в публічній службі є ключовим елементом вдосконалення та адаптації державних систем до нових викликів та умов. Тут може нагодитися розробка чіткого стратегічного плану, визначення конкретних цілей, завдань та механізмів оцінки, що допоможе забезпечити фокус і програму напрямків змін.

Якщо підсумувати, то публічні структури та процеси повинні бути відкритими та доступними для громадськості. Прозорість має проявлятися відкритому обміну інформацією між владою та громадянами. Також важлива відповідальність, адже публічні службовці мають діяти відповідно та в межах чинного законодавства України. Врядування має бути справедливим та мати рівні можливості. Захист прав людини в умовах війни вийшов ще на новий рівень і підвищив актуальність. Ці принципи формують основу належного врядування та сприяють будівництву довіри між владою та громадянами.

Серед запропонованих нами пропозицій - оцінка працівників – публічних службовців за методом 360 градусів. Це підхід, який враховує оцінки від різних сторінок: від найближчих керівників, колег, підлеглих та самооцінки. Цей метод може мати численні переваги. Більш об'єктивне оцінювання, так оцінки з

різних джерел дозволяють отримати більш об'єктивну картину робочої ефективності працівника, після чого вони враховують різні точки зору. Даний метод допомагає побудувати план подальшого розвитку особистості, як шляхом самооцінки, так і організовано в публічній організації.

Також це додатковий інструмент зміцнення організаційної культури. Оцінювання за методом 360 може сприяти зміцненню певних аспектів організаційної культури, зокрема, підкреслити цінності співпраці, взаємопідтримки та відкритості.

Нова модель публічної служби покликана шукати спільні інтереси, публічні управлінці повинні сприяти формуванню колективного, спільного поняття суспільних інтересів. Метою є не пошук швидких рішень, а формування спільних інтересів та спільної відповідальності. Важливо цінувати в першу чергу громадянськість, а не підприємницьку діяльність. Публічні службовці та громадяни, які прагнуть до вирішення публічних справ, краще зацікавлені в суспільних інтересах, ніж менеджери підприємств, які діють так, наче державні гроші є їхніми власними.

Важливо мислити стратегічно, діяти демократично, політика та програми, що відповідають суспільним потребам, можуть бути найбільш ефективними та відповідальними за допомогою колективних зусиль та спільних процесів. Треба визнати, що підзвітність – це не просто, публічні службовці брати участь у статутному і конституційному управлінні, формуванні цінностей громади, політичних норм, професійних стандартів та інтересів громадян. Служити, а не керувати. Більш важливо, щоб публічні службовці використовували управління, засноване на цінностях, допомагаючи громадянам формулювати та задовольняти спільні інтереси, а не намагатись керувати суспільством у напрямках, які ними самими і визначаються. Цінувати людей, а не суто продуктивність. Громадські організації та мережі, у яких вони беруть участь, швидше за все, будуть успішними у довгостроковій перспективі, якщо вони працюватимуть через процеси співпраці та спільного лідерства, заснованого на повазі до всіх людей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>
2. Лісовий кодекс України від 21 січня 1994 року № 3852-XII. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/main/3852-12>
3. Кодекс України про надра від 27 липня 1994 року № 132/94-ВР. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/main/132/94-%D0%B2%D1%80>
4. Водний кодекс України від 06 червня 1995 року № 213/95-ВР. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/main/213/95-%D0%B2%D1%80>
5. Земельний кодекс України від 25 жовтня 2001 року № 2768-III. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2768-14>
6. Закон України «Про правовий режим території, що зазнала радіоактивного забруднення внаслідок Чорнобильської катастрофи» від 27 лютого 1991 року № 791а-XII. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/791%D0%B0-12>
7. Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища» від 25 червня 1991 року № 1264-XII. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/main/1264-12>
8. Закон України «Про природно-заповідний фонд України» від 16 червня 1992 року № 2456-XII. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/main/2456-12>
9. Закон України «Про охорону атмосферного повітря» від 16 жовтня 1992 року № 2707-XII. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/main/2707-12>
10. Про державну службу: Закон України. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2016, № 4, ст.43. URL : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
11. Про запобігання корупції: Закон України в поточній редакції. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>
12. Про місцеве самоврядування в Україні: закон України від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=280%2F97-%E2%F0>

13. Стратегія забезпечення державної безпеки: Указ Президента від 16 лютого 2022 року № 56/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/56/2022#Text>
14. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ НАДС № 158 від 05.08.2016, в редакції від 113.03.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text>
15. Європейські стратегії для місцевих громад України та Молдови: досвід країн Вишеградської четвірки: методичний посібник / Р. Шарлея, А. В. Кавунець, О. М. Безпалько, М. Москалу, А. І. Ланова. К., 2018. 76 с.
16. Замкова Н.Л., Гнидюк І.В. Державний борг України за масштабної кризи. SCIENTIA FRUCTUOSA. 2022. 144(4). 110–121. URL: <http://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/1350/>
17. Захаркевич Н., Арзянцева Д. Розвиток креативного потенціалу у сфері публічної служби. Збірник тез II Міжнародної науково-практичної конференції «Публічне управління в Україні: виклики сьогодення та глобальні імперативи». (м. Хмельницький, 18 травня 2023 року). Хмельницький : Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2023. 245с.
18. Іванченко А. Удосконалення інституту державної служби України на сучасному етапі. Збірник тез II Міжнародної науково-практичної конференції «Публічне управління в Україні: виклики сьогодення та глобальні імперативи». (м. Хмельницький, 18 травня 2023 року). Хмельницький : Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2023. С. 74-75.
19. Костюк В.Л. Інституційні новації державної служби через призму новітнього законодавства: науково-теоретичний аспект. Наукові записки НаУКМА. 2016. Том 181. Юридичні науки. URL: [http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/9891/Kostiuk_Instytut](http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/9891/Kostiuk_Instytut_siini_n_ovatsii_derzhavnoi.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
[siini_n ovatsii_derzhavnoi.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/9891/Kostiuk_Instytut_siini_n_ovatsii_derzhavnoi.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

20. Корж Н. В., Бабчинська О. І., Іванченко Г. В. Стратегічне управління розвитком територій: регіональний аспект. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 18. С. 9–13. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/18_2019/4.pdf.
21. Левченко, С. О. "Нова публічна служба: основні принципи та особливості впровадження." *UDC 35.085 Editorial board* (2017): 41.
22. Паустовська М-Е.О., Терещенко Д.А. Концептуальні аспекти модернізації публічного управління. Матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції «Управлінська діяльність: досвід, тенденції та перспективи» 27 квітня 2021, Харків; ХНУБА. С. 165-167.
23. Рішельє-форум «Архітектура нової моделі публічної служби». URL: <https://www.coe.int/uk/web/kyiv/-/ukraine-annual-public-service-forum-2022>
24. Natalia Makhnachova, Mykola Pugachov, Volodymyr Pugachov, Margaryta Rayets, Mykola Serbov. Effectiveness of the Management System in the Conditions of Military Operations and Crisis Situations. [ref]: vol.21.2023. URL: <https://refpress.org/ref-vol21-a66/>
25. Махначова Н.М., Бондар В.О. Суб'єкти публічного управління: понятійно-категоріальний аналіз законодавчих норм. Право та державне управління. 2022. № 2. URL: http://pdujournal.kpu.zp.ua/archive/2_2022/22.pdf
26. Махначова Н.М. Інноваційний розвиток території на основі смарт-критеріїв. Публічне управління в Україні. 2019. № 11. С. 148-152.
27. Махначова Н. М. Особливості прийняття управлінських рішень органами публічної влади в екстремальних умовах. Публічне управління і адміністрування в Україні. Вип. 29. 2022. С. 39–44.
28. Ніколіна І.І. Аналіз тренду цифрової трансформації публічного управління та адміністрування в Україні. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2020. №19. С. 53-59. URL: <http://www.pagjournal.iei.od.ua/archives/2020/19-2020/12.pdf>
29. Ніколіна І.І., Мережко В.М. Теоретичні аспекти розбудови належного врядування на місцевому рівні. Таврійський національний університет

- імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. Т. 33 (72) № 6, 2022. С.133-137. URL: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2022.6/20>
30. Тищенко О., Корольок Т. Реформування моделі управління людськими ресурсами державної служби. Університетські наукові записки. 2017. № 61. С. 343-355.
 31. Україна 2030: публічне управління для сталого розвитку: матеріали щоріч. міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 2020 р.): у 3 т. / за заг. ред. А. П. Савкова, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ: НАДУ, 2020. Т. 3. С. 154–156.
 32. Nikolina, Iryna, Democratic Governance: Local Development (18 вересня 2022). Концепція гуманізації державного управління: теоретико-методологічні основи: Наукова монографія. Рига. LaPra 2022 pp. 157-194.<http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog&#x>, Доступно в SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4222184>
 33. Уряд схвалив Стратегію реформування державного управління України до 2025 року. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-zatverdiv-strategiyu-reformuvannya-derzhavnogo-upravlinnya-ukrayini-do-2025-roku>
 34. Основою нової моделі публічної служби у повоєнний період буде її суцільна цифровізація. URL: <https://ukurier.gov.ua/uk/news/osnovoyu-novoyi-modeli-publichnoyi-sluzhbi-u-povoy/>
 35. Неліпа Д. Концепція “нової державної служби” Джанет і Роберта Денхардт // Вісник держ. служби України. 2013. № 3. С. 12–15.
 36. Скрипнюк О. В. та ін. Політична система України в умовах взаємодії громадянського суспільства і правової держави. Політична система: сучасні проблеми розвитку / ред. О. В. Скрипнюк; Акад. прав. наук України; НДІ приват. права і підприємництва. Київ; Тернопіль: Підручники і посібники, 2008. 223 с.

37. Хорошенюк, О. В. "Моделі організації публічної служби: порівняльний аналіз та пропозиції для України." *Державне управління: теорія та практика* 1 (2014): 140-150.
38. Чернятинська К.О. Архітектура нової моделі публічної служби Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького-торговельно-економічного інституту ДТЕУ. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2023. Вип. 167. С. 47-55.
39. Чернятинська К.О. Сучасні виклики в побудові нової моделі публічної служби. Збірник наукових праць XII Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих», 10 жовтня 2023 року. Вінниця, 2023. С. 336-340.
40. Barber B. A Passion for Democracy. Princeton; NJ: Princeton University Press, 1998. 238 p.
41. Brunet P. La notion de service public. URL: http://www.france-jus.ru/upload/ches_fr/La%20notion%20de%20service%20public.pdf.
42. Denhardt J., Denhardt R. The New Public Service: Serving, not Steering. N.-Y.: M.E. Sharpe, 2015. –272 p.
43. Denhardt R. B., Denhardt J. V. The New Public Service: Serving Rather Than Steering // *Public Administration Review*. 2000. Vol. 60. P. 549–559.
44. Evans S. M., Boyte H. C. Free Spaces : The Sources of Democratic Change in America. Chicago, IL: University of Chicago Press, 1992. 228 p.
45. Gardner J. Building Community. Washington, DC: Independent Sector, 1991. 417 p. 16. Golembiewski R. T. Men, Management, and Morality. N.-Y.: McGraw-Hill. 1965. 1518 p.
46. King C. S., Zanetti L. Transformational Public Service: Portraits of Theory in Practice. Armonk; N.-Y.: M.E. Sharpe, 2014. 216 с. 20. Krause S. Civil Passions: Moral Sentiment and Democratic Deliberation. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2008. 262 p.