

tive". *Journal of Economic Methodology*, vol. 11, no. 1 (2004): 1-29.

DOI: <https://doi.org/10.1080/1350178042000177987>

Vostriakova, V. I. "Bioekonomichniy potentsial vtrata ahrolohistyky u formuvanni stalykh lantsiuhiv dodanoj vartosti" [Bioeconomic Potential of Agri-Food Waste in Sustainable Value Added Supply Chains]. *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytan'ny nauky i praktyky*, no. 4 (2018): 81-92. <http://repository.vsau.org/getfile.php/16986.pdf>

Yarmolenko, V. O., and Buriennikova, N. V. "Vymiriuvannia efektyvnosti protsesiv funktsionuvannia komponent systemy na osnovi modelei skladovykh rezultatyvnosti: enerhetychnyi aspekt" [Measuring the Efficiency of the Processes of Functioning of a Component System Based on the Models of the Efficiency Constituents: The Energy Aspect]. *Biznes Inform*, no. 12 (2019): 102-110.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-12-102-110>

УДК 35.071

JEL: H10; H83; M10; M19

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-177-184>

РОЗРОБКА НАПРЯМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЄВОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ОСНОВИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

©2023 ШУМСЬКА Г. М.

УДК 35.071

JEL: H10; H83; M10; M19

Шумська Г. М. Розробка напрямів забезпечення дієвості публічного управління як основи соціально-економічного розвитку України

Метою статті є обґрунтування провідних напрямів забезпечення дієвості публічного управління в Україні, що дасть змогу досягти стійкого соціально-економічного розвитку країни та забезпечити надання якісних послуг її населенню. Доведено важливість результативної діяльності органів публічної влади для забезпечення стабільної роботи системи публічного управління та адміністрування в умовах реформ і воєнного стану в Україні. Автором на основі проведеного ґрунтовного дослідження якості надання послуг громадянам, оцінки ефективності роботи органів влади, а також потреб у підвищенні рівня професійної компетентності їх персоналу виявлено значну кількість невирішених питань та нові проблеми в діяльності органів публічної влади, які загострилися в процесі реалізації реформ в Україні. На основі оцінки відповідей респондентів з різних регіонів України щодо рівня виконання завдань в основних сферах повноважень органів публічної влади у процесі проведеного телефонного онлайн-опитування виявлено сфери, в яких часто виникають труднощі, та сфери, де вирішення цих труднощів є проблематичним: надання адміністративних послуг, управління людськими ресурсами, політика у сфері управління людськими ресурсами. Аналіз чинників, які впливають на підвищення ефективності діяльності органів публічної влади, дозволив виділити головні напрями вдосконалення їх діяльності: підвищення рівня компетентності персоналу органів публічної влади та запровадження нових процедур у діяльність органів публічної влади, зокрема системи управління якістю згідно з вимогами стандарту ISO 9001:2015. Обґрунтовано, що запровадження системи управління якістю в загальну систему менеджменту органів публічної влади дозволить найбільш повно задовольняти вимоги громадян щодо надання послуг і підвищити результативність та ефективність діяльності органів влади. Виявлено, що застосування тренінгів позитивно впливає на підвищення рівня професійної компетентності персоналу органів влади та на ефективність і результативність діяльності органів публічної влади в цілому. Тому з метою забезпечення ефективної та результативної діяльності органів публічної влади та підвищення дієвості командної взаємодії персоналу цих органів запропоновано проведення тренінгів командоутворення із застосуванням сучасних інформаційних технологій. Проведення цих тренінгів дозволить удосконалити навички командної роботи персоналу органів публічної влади для надання якісних послуг громадянам, створить позитивний соціально-психологічний клімат у колективі та, як наслідок, забезпечить поліпшення діяльності органів публічної влади. Запропоновані напрями забезпечать підвищення результативності системи публічного управління в Україні та дозволять досягти стійкого соціально-економічного розвитку країни та надання якісних послуг її населенню.

Ключові слова: публічне управління, органи публічної влади, соціально-економічний розвиток країни, запровадження системи управління якістю, надання якісних послуг громадянам, професійна компетентність персоналу органів влади, тренінг командоутворення.

Бібл.: 14.

Шумська Ганна Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри державного управління, публічного адміністрування та економічної політики, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: shumskaya.an@gmail.com

UDC 35.071

JEL: H10; H83; M10; M19

Shumska H. M. Elaborating the Directions for Ensuring the Effectiveness of Public Administration as a Basis for Socioeconomic Development of Ukraine
The purpose of the article is to substantiate the leading directions of ensuring the effectiveness of public administration in Ukraine, which will allow achieving sustainable socioeconomic development of the country and ensuring the provision of quality services to its population. The importance of effective activity of public authorities to ensure the stable operation of the system of public management and administration in the context of reforms and martial law in Ukraine is proved. The author, on the basis of a thorough study of the quality of service provision to citizens, an evaluation of the efficiency of the work of government bodies, as well as in face of the need to increase the level of professional competence of their staff, identified a significant number of unresolved issues and novel problems in the activities of public authorities that have worsened in the process of implementing reforms in Ukraine. Based on the assessment of the answers of respondents from different regions of Ukraine regarding the level of performance of tasks in the main areas of responsibilities of public authori-

ties, in the course of an online telephone survey areas in which difficulties often arise and areas where solving these difficulties is problematic are identified as follows: the provision of administrative services, human resource management, and human resource management policies. The analysis of factors that influence the increase in the efficiency of public authorities made it possible to identify the main directions of improving their activities: increasing the level of competence of the staff of public authorities and introducing new procedures in the activities of public authorities, in particular quality management systems in accordance with the requirements of ISO 9001: 2015. It is substantiated that the introduction of a quality management system into the overall management system of public authorities will allow to most fully meet the requirements of citizens for the provision of services and increase the efficiency and effectiveness of government bodies. It is revealed that the use of trainings has a positive effect on increasing the level of professional competence of government personnel and on the efficiency and effectiveness of public authorities in general. Therefore, in order to ensure the efficient and effective activities of public authorities and increase the effectiveness of team interaction between the staff of these bodies, it is proposed to conduct team-building trainings using modern information technologies. Conducting these trainings will improve the skills of teamwork of public authorities to provide quality services to citizens, create a positive socio-psychological climate in the team and, as a result, ensure the improvement of the activities of public authorities. The proposed directions will ensure an increase in the effectiveness of the public administration system in Ukraine and will allow achieving sustainable socioeconomic development of the country and providing quality services to its population.

Keywords: public administration, public authorities, socioeconomic development of the country, introduction of a quality management system, provision of quality services to citizens, professional competence of government personnel, team-building training.

Bibl.: 14.

Shumskaya Hanna M. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of the State Administration, Public Management and Economic Policy, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: shumskaya.an@gmail.com

Важливою умовою забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку України в непростому, безперервно мінливому середовищі в умовах воєнного стану, є результативне функціонування органів публічної влади в країні. Своєю чергою, дієва система публічного управління в Україні є ключовим фактором прискорення темпів розвитку національної економіки, виходу з кризових ситуацій, розв'язання суспільних проблем в умовах обмежених ресурсів. Важливу роль у системі публічного управління й адміністрування відіграють органи публічної влади, необхідність забезпечення дієвості та ефективності діяльності яких є головною передумовою досягнення результативності всієї системи. Водночас функціонуючі органи публічної влади, незважаючи на низку реалізованих реформ, не спроможні повною мірою забезпечувати необхідний рівень ефективності прийняття виважених рішень на всіх рівнях управління. Саме тому стійкий соціально-економічний розвиток в Україні передусім повинен ґрунтуватися на масштабному, швидкому та своєчасному оновленні змісту публічного управління та виробленні нових підходів до самого процесу управління. Крім того, євроінтеграційні вектори розвитку України потребують оновлення існуючих механізмів публічного управління та їх орієнтації на дотримання принципів демократії, відкритості, гласності, концепції «належного врядування».

Зауважимо, що побудова в Україні демократичної та економічно розвинутої держави неможлива без забезпечення ефективної взаємодії між державою та громадянським суспільством. Залучення громадян до процесу прийняття рішень безпосередньо чи опосередковано впливає на їх добробут. Від ефективної діяльності органів публічної влади залежать якість надання публічних послуг громадянам і високий рівень соціально-економічного розвитку країни. Важливою передумовою стабільної роботи системи публічного

управління, яка функціонує в непростому, безперервно мінливому середовищі, в умовах невизначеності та нестабільності, є обґрунтування напрямів забезпечення дієвості публічного управління як запоруки стійкого соціально-економічного розвитку в Україні. Зазначене підтверджує актуальність і своєчасність даного дослідження.

Теоретико-практичні аспекти дослідження проблем публічного управління, його реформування, вивчалися в наукових працях багатьох учених, зокрема: В. Бакуменка та ін. [1] щодо запозичення елементів європейського досвіду для запровадження реформ в Україні; К. Ващенко [2] щодо вдосконалення державного управління та державної служби, професійної підготовки державних службовців; Н. Гавкалової та ін. [3] щодо науково-теоретичних і методологічних засад розвитку публічного управління та адміністрування; Н. Гончарук, Л. Прудіус [4] щодо особливостей державної кадрової політики, модернізації публічної адміністрації в умовах реформ та управління керівним персоналом державної служби; М. Лахижі [5] щодо вдосконалення публічного управління та запровадження системи управління якістю в органах публічної влади; Н. Нижник, О. Музою [6] щодо інституційного вдосконалення державного управління України в сучасних умовах та підвищення кваліфікації персоналу органів публічної влади; О. Оболенського та ін. [7] щодо сучасних напрямів розвитку публічного управління; В. Олуйка та ін. [8] щодо визначення теоретичних і методологічних засад державної кадрової політики, управління персоналом органів публічної влади в умовах децентралізації тощо. Окремі теоретико-методологічні та практичні аспекти розвитку національної економіки вивчалися такими вченими, як В. Гець [9], М. Кизим [10], П. Круш [11], В. Тарасевич [12] та ін.

Незважаючи на значну кількість наукових публікацій у сфері публічного управління та розвитку націо-

нальної економіки, залишається недостатньо дослідженою проблема забезпечення дієвості публічного управління як основи досягнення стійкого соціально-економічного розвитку України. Крім того, відсутній комплексний підхід до її вирішення на основі підвищення рівня професійної компетентності персоналу органів публічної влади та запровадження стандартів управління якістю задля підвищення якості надання публічних послуг громадянам країни. Усе вищезазначене обґрунтовує мету наукового дослідження.

Мета дослідження, з огляду на означене, полягає в обґрунтуванні провідних напрямів забезпечення дієвості публічного управління в Україні, що дасть змогу досягти стійкого соціально-економічного розвитку країни та забезпечити надання якісних послуг її населенню.

В умовах реформ і, водночас, воєнного стану в Україні на передній план висуваються завдання з підвищення дієвості публічного управління, яке може бути досягнуто шляхом побудови ефективної системи влади, забезпечення надання доступних та якісних послуг громадянам країни та, як наслідок, повернення їх довіри до органів публічної влади. Своєю чергою, дієвість публічного управління дозволить створити сприятливі умови, *по-перше*, для реалізації ефективної державної та регіональної економічної політики та, як наслідок, досягнення стійкого соціально-економічного розвитку країни; *по-друге*, для прискорення темпів суспільного розвитку відповідно до стратегічних цілей і завдань держави при мінімальних витратах на здійснення цієї політики шляхом удосконалення діяльності органів публічної влади (наприклад, використання певного інструменту, технології, підходу до управління, форми, методу роботи органів влади).

З цією метою у 2021 р. здійснено дослідження задоволеності громадян якістю послуг, що надаються органами публічної влади у процесі реалізації їх повноважень, і вивчено їх пропозиції щодо поліпшення цих послуг, а також проаналізовано чинники, які впливають або можуть впливати на підвищення ефективності діяльності органів влади. Основою для даного дослідження виступили результати телефонного соціологічного онлайн-опитування щодо якості надання публічних послуг громадянам, оцінки ефективності роботи органів влади, а також потреб у підвищенні рівня професійної компетентності їх персоналу як основи поліпшення якості цих послуг. Якщо проаналізувати відповіді респондентів щодо змін якості надання послуг, то найбільш позитивні зрушення відбулися у сфері доступності освітніх і соціальних послуг (освітні послуги: 60,5% респондентів відмітили поліпшення ситуації й лише 2,7% – погіршення; соціальні послуги: 54,5% респондентів відмітили поліпшення ситуації й лише 2,9% – погіршення). Майже третина респондентів зазначили поліпшення

ситуації щодо доступності медичних послуг, безпеки та громадського порядку та умов проживання/доступності роботи (при цьому лише 10,5% і 13,8% відповідно помітили в цих сферах певні погіршення).

У контексті досить позитивної оцінки динаміки якості надання послуг громадянам спостерігається дещо інша ситуація щодо роботи виконавчого комітету в органах влади. Респонденти вказували, з якими перешкодами та незручностями вони зіткнулися при отриманні послуги. Найбільшою перешкодою респонденти вважають довгу тривалість процедури – 25,9%, майже на одному рівні були зазначені такі перешкоди, як необхідність збирати велику кількість документів та відсутність можливості отримати вичерпну інформацію (19,3% та 18,5% відповідно). Серед іншого було зазначено постійні зміни вимог, недотримання регламенту та надання неповної консультації.

Під час дослідження респонденти телефонного онлайн-опитування також давали оцінку, наскільки належно виконуються завдання в основних сферах повноважень органів публічної влади. Відповідно до отриманих оцінок респондентів ці сфери повноважень розподілено на три категорії:

- 1) сфери повноважень, де в більшості випадків завдання виконуються належним чином, однак іноді виникають труднощі, що можна вирішити;
- 2) сфери повноважень, де часто виникають труднощі, що можна вирішити, та іноді існують ситуації, коли їх вирішення є проблематичним;
- 3) сфери повноважень, де досить часто виникають труднощі та їх вирішення є проблематичним.

Так, з усіх сфер, які респонденти мали оцінити на належність реалізації завдань в основних сферах повноважень органів публічної влади, найбільш проблематичними (третя категорія) є такі:

- ✦ захист довкілля (52,2% говорили про вирішувані труднощі та 26,9% – про значні труднощі);
- ✦ управління водними ресурсами та твердими відходами (43,5% і 24% відповідно);
- ✦ транспорт (43,5% і 36,4% відповідно).

Серед сфер повноважень органів влади, в яких часто виникають труднощі, що можна вирішити, та іноді існують ситуації, коли їх вирішення є проблематичним (друга категорія), респонденти відзначали такі:

- ✦ надання адміністративних послуг (48,5% говорили про вирішувані труднощі та 46,2% – про значні труднощі);
- ✦ управління людськими ресурсами, політика у сфері управління людськими ресурсами (43,5% і 45% відповідно).

Значно кращу ситуацію у сфері повноважень органів влади (перша категорія) респонденти відзначали щодо організації роботи на робочому місці (62,3% го-

ворили про належну організацію), однак навіть у цій сфері 35,8% респондентів обрали варіант «Існують труднощі у виконанні завдань, але вони вирішуються».

Під час зазначеного дослідження представники органів публічної влади – респонденти телефонного онлайн-опитування, також давали оцінку ефективності діяльності органів публічної влади в Україні. Респонденти оцінювали ефективність своєї діяльності за 7-бальною шкалою (7 – дуже висока ефективність): на 6–7 балів оцінили лише 19% респондентів, а найбільше – 52,6% – на 5 балів. Водночас лише 3,7% респондентів оцінили ефективність своєї діяльності на 1–3 бали. Загалом, середня оцінка склала 5,5 бала.

Ефективність діяльності органів публічної влади також оцінювалася за окремими напрямками: якість обслуговування, робота команди, мотивація до роботи, взаємодія посадових осіб, результативність у вирішенні проблем, якість роботи, розуміння службових обов'язків, рівень автономності, мотивація до підвищення компетентності. Так, залежно від сфери 92,5–99% респондентів опитування надали оцінку не нижче «достатнього» рівня, але «дуже добре» оцінюють не більше 23,4%. За 5-бальною шкалою, де 5 – «дуже добре», середня оцінка коливається в межах 3,5–3,9, тобто в середньому оцінки трохи не дотягують до «достойного рівня», але вочевидь є вищими, ніж «достатній» рівень.

У рамках дослідження було також здійснено аналіз чинників, які впливають або можуть впливати на підвищення ефективності діяльності органів публічної влади. Хоча недостатня компетентність не сприймається представниками органів влади як одна з головних труднощів у їх діяльності, але водночас 56,9% респондентів вважають, що саме підвищення рівня компетентності персоналу виконавчих органів публічної влади є чинником підвищення ефективності їх роботи. На другому місці за важливістю слід відзначити запровадження нових процедур у діяльності органів публічної влади, зокрема системи управління якістю (35,3%). Рідше як чинники підвищення ефективності роботи органів публічної влади відзначалися: підвищення оплати праці (31,3%) та запровадження системи оцінювання результатів діяльності (26,5%).

Слід зазначити, що в сучасних умовах воєнного стану в Україні значно змінились акценти в напрямках роботи персоналу органів публічної влади щодо виконання ними функціональних обов'язків. Саме публічні службовці повинні виступати ініціаторами та головними проектувальниками демократичних перетворень у системі публічного управління, ефективними менеджерами, лідерами команд, яким сьогодні – в умовах воєнного стану – вже недостатньо просто мати знання в економічній, соціальній і правовій сферах та вміти застосувати їх на практиці. Вони також мають володіти численними управлінськими, комунікативними та громадянськи-

ми компетентностями. Основні зміни пов'язані зі спроможністю публічних службовців ефективно реалізовувати свої повноваження з метою надання більш якісних і доступних послуг громадянам.

У рамках проведеного дослідження респондентам телефонного онлайн-опитування пропонувалось оцінити компетентність (професійний рівень) публічних службовців за шкалою від 0 до 5, де 5 – найвища оцінка, а також висловити свої думки, чи володіють публічні службовці рівнем знань, умінь і навичок, достатнім для ефективного виконання покладених на них службових обов'язків. Відповідаючи на це запитання, респонденти висловили своє бачення щодо компетентної особи органу влади. Так, на думку респондентів, для керівного складу персоналу органів влади важливими є такі компетентності: лідерство, професіоналізм та креативність. Компетентна особа органу влади повинна володіти такими компетентностями: лідерство; комунікативність; уміння взаємодіяти з різними стейкхолдерами; знання основ проектного менеджменту та просторового планування; знання всіх інструментів роботи; уміння брати відповідальність на себе за команду та ввірену сферу повноважень. Крім того, така особа має бути професіоналом у своїй справі, мати відповідний освітній ступінь та досвід роботи в органах влади. Майже всі респонденти мали єдину думку щодо обов'язковості безперервного вдосконалення свого фахового рівня залежно від зміни законодавства, суспільного розвитку в цілому, розвитку інноваційних методів і технологій.

Респонденти також зазначили існування прямої залежності між ефективністю діяльності органів публічної влади та професійною компетентністю персоналу: більше половини з них (50,3%) допускали, що проблеми в діяльності органу влади спричиняються недостатнім рівнем компетентності персоналу, 16,1% з них повністю переконані в цьому. Слід також зазначити, що майже половина респондентів вказували на необхідність додаткових навичок і кваліфікацій задля більш якісного виконання своїх повноважень / надання публічних послуг громадянам в умовах воєнного стану в Україні.

Отже, ґрунтуючись на результатах проведеного телефонного соціологічного онлайн-опитування представників органів публічної влади щодо якості надання публічних послуг громадянам, оцінки ефективності роботи органів влади, а також потреб у підвищенні рівня професійної компетентності їх персоналу як основи поліпшення якості цих послуг, можна зробити такі висновки.

По-перше, запровадження нових процедур у діяльність органів публічної влади, зокрема системи управління якістю, може стати чинником підвищення ефективності їх роботи. По-друге, недостатній рівень професійних компетентностей у персоналу органів

публічної влади призводить до низького рівня (або зниження рівня) виконання повноважень / завдань органів публічної влади та зниження якості надання послуг громадянам.

Значущим напрямом забезпечення дієвості публічного управління та підвищення якості послуг, які надаються органами публічної влади, може стати запровадження системи управління якістю, яка відповідає вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2015, у загальну систему менеджменту органів влади.

Системою управління якістю є сукупність процесів, організаційної структури, документації, ресурсів, необхідних для управління якістю. Ця система охоплює всі процеси, що протікають в органі публічної влади, від яких залежить якість послуг, що надаються громадянам [13]. Основними принципами системи управління якістю є: орієнтація на потреби й очікування замовників; лідерство; задіяність персоналу; процесний підхід; поліпшення; прийняття рішень на підставі фактичних даних; керування взаємовідносинами [14].

Таким чином, виходячи з вищезазначеного, поліпшення діяльності органів публічної влади, а також підвищення якості адміністративних та інших послуг, що надаються громадянам, є основною метою запровадження системи управління якістю в загальну систему менеджменту органів публічної влади. Це може бути досягнуто шляхом удосконалення функціонування структурних підрозділів та персоналу органів влади. Водночас використання процесного підходу під час запровадження системи управління якістю на основі розуміння та керування взаємопов'язаними процесами сприятиме результативності й ефективності органів публічної влади в досягненні запланованих ними результатів. Щоб досягти запланованих результатів відповідно до політики у сфері якості та стратегічного напрямку органів влади, в рамках цього підходу передбачено як перманентне визначення процесів та їх взаємодій, так і керування ними. Використання процесного підходу дасть змогу контролювати взаємозв'язки та взаємозалежності процесів системи для підвищення загальної дієвості органів публічної влади.

Отже, ключовими ефектами застосування процесного підходу в межах системи управління якістю послуг в органах публічної влади є:

- ✦ *по-перше*, розуміння та постійне задоволення вимог до послуг;
- ✦ *по-друге*, розгляд процесів надання послуг з точки зору створення додаткових цінностей для громадян;
- ✦ *по-третє*, досягнення результативного функціонування процесів надання послуг на основі раціонального використання ресурсів;
- ✦ *по-четверте*, поліпшення процесів надання послуг на основі оцінювання необхідного внутрішнього та зовнішнього середовища;

- ✦ *по-п'яте*, підвищення рівня довіри громадян до органів публічної влади.

Таким чином, запровадження системи управління якістю в діяльність органів публічної влади дозволить надавати послуги громадянам на основі високих стандартів якості, добросовісно та ефективно здійснювати управління якістю згідно з вимогами ДСТУ ISO 9001:2015. Це буде проявлятися в майбутньому у вигляді:

- ✦ підвищення якості та спрощення процедури отримання послуг, що надаються населенню;
- ✦ підвищення результативності функціонування органів влади через ефективне управління бюджетними коштами;
- ✦ запобігання проявам корупції та попередження виникнення конфлікту інтересів;
- ✦ поліпшення керованості в органах влади.

Грунтуючись на результатах оцінки респондентами телефонного онлайн-опитування щодо потреби в підвищенні рівня професійної компетентності персоналу органів публічної влади, слід відзначити наявність позитивного зв'язку між підвищенням рівня професійної компетентності та підвищенням ефективності органу публічної влади. Водночас слід також враховувати те, що такі ефекти можуть проявитися не одразу. У зв'язку з цим є доцільним в органах публічної влади запроваджувати систему відслідковування результатів професійного навчання персоналу з тим, щоб виявляти найбільш дієві напрями професійного навчання та краще ідентифікувати навчальні потреби. При цьому позитивний вплив професійного навчання на ефективність діяльності органу публічної влади буде залежати також від наявності практичної складової в навчальній програмі (активне застосування тренінгів, обмінів досвіду між представниками органів влади тощо).

Беззаперечним є факт, що в кризових умовах розвитку країни в органах публічної влади зростає роль команд у забезпеченні ефективної професійної діяльності, отже, сучасні публічні службовці повинні працювати як ефективна команда. Для здійснення дієвої професійної діяльності в органах публічної влади слід створити ефективну команду публічних службовців. З цієї метою доцільно проводити тренінги командоутворення, основна мета яких – створення позитивних змін у соціально-психологічних параметрах команди після особистої участі персоналу в професійному навчанні, що сприяє ефективній роботі команди в реальних умовах і загальному розвитку органу влади. Під час проведення таких тренінгів отримуються такі ефекти:

- ✦ виявляється рівень психологічної готовності персоналу до роботи в команді у процесі здійснення професійної діяльності (професійно-організаційні характеристики – посада в організації, освіта, стаж професійної діяль-

ності; соціально-демографічні характеристики – стать, вік);

- ✦ формуються професійні компетентності, що необхідні для роботи в команді;
- ✦ усвідомлюється вплив власних індивідуально-психологічних характеристик на рівень психологічної підготовки до роботи в команді в органі влади та оволодіння можливими способами їх розвитку.

Водночас слід зазначити, що під час проведення тренінгів командоутворення доцільне застосування сучасних інформаційних технологій (наприклад, Smart-технологій, хмарних технологій тощо), які б забезпечували відповідний рівень мобільності службовця, здатного швидко оволодіти професійними компетентностями та, за необхідності, підвищити їх рівень.

Отже, запровадження зазначених тренінгів у діяльність органів публічної влади:

- ✦ сприятиме розвитку професійної компетентності персоналу органів влади щодо здійснення дієвої командної роботи (здатність налагоджувати ефективні комунікації під час взаємодії з різними підрозділами органів влади, освоїти навички зворотного зв'язку, здатність приймати ефективні рішення тощо);
- ✦ дозволить здобути навички командної роботи у процесі професійної діяльності в органах влади;
- ✦ підвищить якість роботи органів влади в цілому та якість надання публічних послуг зокрема;
- ✦ поліпшить процес надання якісних послуг шляхом дієвої командної роботи структурних підрозділів органів влади.

Таким чином, проведення тренінгів командоутворення дасть змогу персоналу органів публічної влади вдосконалювати свої навички командної роботи для надання якісних послуг громадянам, створить позитивний соціально-психологічний клімат у колективі та, як наслідок, забезпечить поліпшення діяльності органів влади в цілому.

ВИСНОВКИ

У науковому дослідженні доведено, що важливою передумовою стабільної роботи системи публічного управління та адміністрування, яка функціонує в динамічному середовищі, в складних умовах, які склалися в Україні, є обґрунтування умов забезпечення результативної діяльності органів публічної влади. У дослідженні розкрито значення вдосконалення діяльності органів публічної влади для підвищення дієвості системи публічного управління та адміністрування, яке дозволить досягти стійкого соціально-економічного розвитку та забезпечити надання якісних послуг населенню в Україні. У роботі здійснено ґрунтовне дослідження щодо якості надання послуг гро-

мадянам, оцінки ефективності роботи органів влади, а також потреб у підвищенні рівня професійної компетентності їх персоналу, яке проводилося на основі телефонного онлайн-опитування представників органів публічної влади в регіонах України.

Основну увагу в цьому опитуванні було приділено аналізу:

- ✦ якості надання послуг органами влади у процесі реалізації їх повноважень;
- ✦ чинників, які впливають або можуть впливати на підвищення ефективності їх діяльності;
- ✦ потреб у підвищенні рівня професійної компетентності персоналу органів влади.

Проведене опитування дало змогу виявити значну кількість невирішених питань, які загострилися в процесі реалізації реформ і в умовах воєнного стану в Україні, та нові проблеми в діяльності органів публічної влади. На основі оцінки відповідей респондентів, наскільки належно виконуються завдання в основних сферах повноважень органів публічної влади (сфери, де в більшості випадків завдання виконуються належним чином; сфери, де часто виникають труднощі; сфери зі значними труднощами, вирішення яких є проблематичним) виявлено сфери, в яких часто виникають труднощі, та сфери, де вирішення цих труднощів є проблематичним: надання адміністративних послуг, управління людськими ресурсами, політика у сфері управління людськими ресурсами.

Дослідження оцінки ефективності діяльності органів публічної влади в Україні показало, що представники органів публічної влади в цілому трохи краще, ніж посередньо, оцінюють ефективність своєї діяльності: середня оцінка склала 5,5 бала.

Аналіз чинників, які впливають або можуть впливати на підвищення ефективності діяльності органів публічної влади, довів, що підвищення рівня компетентності працівників органів публічної влади та запровадження нових процедур у діяльність органів публічної влади, зокрема системи управління якістю, є напрямами вдосконалення їх діяльності.

У роботі обґрунтовано, що запровадження системи управління якістю згідно з вимогами ДСТУ ISO 9001:2015 є одним з напрямів удосконалення діяльності органів публічної влади, який дозволить найбільш повно задовольняти вимоги замовників їх послуг (створення додаткових цінностей у процесі надання послуг громадянам, спрощення процедури отримання послуг населенню, підвищення якості послуг із використанням високих стандартів якості тощо) та підвищити результативність та ефективність їх власної діяльності (ефективне управління бюджетними коштами, більш раціональне використання ресурсів, запобігання проявам корупції та попередження виникнення конфлікту інтересів, поліпшення керованості в органах влади).

У дослідженні виявлено вплив процесу підвищення рівня професійної компетентності службовців на підвищення ефективності та результативності діяльності органів публічної влади. Обґрунтовано доцільність запровадження системи моніторингу результатів професійного навчання персоналу в органах публічної влади для виявлення ефекту від використання здобутих професійних компетентностей персоналом на своєму робочому місці та для кращої ідентифікації навчальних потреб у професійному навчанні в майбутньому. При цьому підкреслено позитивний вплив підвищення рівня професійної компетентності персоналу органів влади на ефективність і результативність діяльності органів публічної влади під час застосування тренінгів. Для забезпечення ефективної та результативної діяльності органів публічної влади та підвищення дієвості командної взаємодії персоналу цих органів запропоновано проведення тренінгів командування із застосуванням сучасних інформаційних технологій (Smart-технологій, хмарних технологій тощо). Основним ефектом після проведення таких тренінгів є розвиток професійних компетентностей персоналу щодо здійснення дієвої командної роботи – здатності налагоджувати ефективні комунікації під час взаємодії з різними підрозділами органів влади та прийняття ефективних рішень. Як наслідок, проведення тренінгів командування дозволить удосконалювати навички командної роботи персоналу органів публічної влади для надання якісних послуг громадянам, створить позитивний соціально-психологічний клімат у колективі та забезпечить покращення діяльності органів публічної влади в цілому.

Таким чином, усе вищенаведене забезпечить підвищення результативності системи публічного управління в умовах воєнного стану в Україні та дасть змогу досягти високого рівня соціально-економічного розвитку країни. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Бакуменко В. Д., Бондар І. С., Горник В. Г., Шпачук В. В. Особливості публічного управління та адміністрування: навч. посіб. Київ : КНУКіМ, 2016. 167 с.
2. Ващенко К. О. Професійна підготовка державних службовців: теорія, методологія, практика : монографія. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2017. 416 с.
3. Теоретико-методологічні аспекти публічного управління та адміністрування : монографія / Н. Л. Гавкалова [та ін.]. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 245 с.
4. Гончарук Н. Т., Прудіус Л. В. Модернізація державної служби України на сучасному етапі розвитку. *Право та державне управління*. 2017. № 4. Т. 2. С. 191–198. URL: http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/4_2017/tom_2/33.pdf
5. Лахижа М. І. Актуальні проблеми удосконалення публічного управління в Україні: зміни, реформування, модернізація, оптимізація, децентралізація, реструктуризація, перезавантаження. *Актуаль-*

ні проблеми державного управління. 2020. № 1. С. 18–28.

DOI: <https://doi.org/10.34213/ap.20.01.02>

6. Нижник Н., Муза О. Інституційна модернізація державної служби України в сучасних умовах. *Право України*. 2016. № 9. С. 9–16.
7. Obolenskyi O., Shchokin R., Romanenko Ye., Zhukova I. Current Trends of Public Management in the Modern World: Economic and Organizational Aspects. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2020. № 3. С. 413–420. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcapt.v3i34.215586>
8. Управління персоналом в умовах децентралізації / за заг. ред. В. М. Олуйка. Київ, 2018. 504 с. URL: http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2019/05/WEB_Uprav_personalom_2_.pdf
9. Економіка України в дослідженнях і прогнозах: 20 років діяльності Інституту економіки та прогнозування НАН України : монографія / відп. ред. – акад. НАН України В. Геєць. Київ, 2018. 568 с. URL: <http://ief.org.ua/docs/mg/303.pdf>
10. Адаптаційний потенціал забезпечення стійкого функціонування реального сектора економіки України в умовах глобальної нестабільності : кол. монографія / за ред. М. О. Кизима. Харків : ФОРМ Лібуркіна Л. М., 2021. 176 с.
11. Круш П., Максименко І. Регулювання економіки: теоретичні та прикладні аспекти : монографія. Київ : НТУУ «КПІ», 2008. 424 с.
12. Інноваційно-інформаційна економіка: зміст, динаміка, регулювання: монографія / за ред. В. М. Тараевича. Дніпро : Економіка, 2018. 356 с.
13. Захарова О. В., Оніпко А. Ю., Артьомов Д. Ю. Впровадження системи управління якістю управлінських послуг, що надаються населенню регіону. *Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції*. 2018. № 29. Т. 1. С. 17–23. URL: <https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/564/1/Захарова%2c%20Онiпко%20%281%29.pdf>
14. Державний стандарт України. Системи управління якістю. Вимоги: ДСТУ ISO 9001:2015. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016. 24 с. URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf>

REFERENCES

- Adaptatsiyni potentsial zabezpechennia stiikoho funktsionuvannia realnoho sektora ekonomiky Ukrainy v umovakh hlobalnoi nestabilnosti* [The Adaptation Potential of Ensuring Sustainable Functioning of the Real Sector of the Economy of Ukraine in Conditions of Global Instability]. Kharkiv: FOP Liburkina L. M., 2021.
- Bakumenko, V. D. et al. *Osoblyvosti publichnoho upravlinnia ta administruvannia* [Peculiarities of Public Management and Administration]. Kyiv: KNUKIM, 2016.
- “Derzhavnyi standart Ukrainy. Systemy upravlinnia yakistiu. Vymohy: DSTU ISO 9001:2015” [State Standard of Ukraine. Quality Management Systems. Requirements: DSTU ISO 9001:2015]. Kyiv: DP «UkrNDNTs», 2016. <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf>
- “Ekonomika Ukrainy v doslidzhenniakh i prohozakh: 20 rokiv diialnosti Instytutu ekonomiky ta prohozuvan-

- nia NAN Ukrainy" [Economy of Ukraine in Research and Forecasts: 20 Years of Activity of the Institute of Economics and Forecasting of the National Academy of Sciences of Ukraine]. Kyiv, 2018. <http://ief.org.ua/docs/mg/303.pdf>
- Havkalova, N. L. et al. *Teoretyko-metodolohichni aspekty publichnoho upravlinnia ta administruvannia* [Theoretical and Methodological Aspects of Public Management and Administration]. Kharkiv: KhNEU im. S. Kuznetsia, 2021.
- Honcharuk, N. T., and Prudyus, L. V. "Modernizatsiia derzhavnoi sluzhby Ukrainy na suchasnomu etapi rozvytku" [Modernization of the Public Service of Ukraine at the Present Stage of Development]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia*. no. 4, part 2 (2017): 191-198. http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/4_2017/tom_2/33.pdf
- Innovatsiino-informatsiina ekonomika: zmist, dynamika, rehuliuвання* [Innovative and Informational Economy: Content, Dynamics, Regulation]. Dnipro: Ekonomika, 2018.
- Krush, P., and Maksymenko, I. *Rehuliuвання ekonomiky: teoretychni ta prykladni aspekty* [Regulation of the Economy: Theoretical and Applied Aspects]. Kyiv: NTUU «KPI», 2008.
- Lakhyzha, M. I. "Aktualni problemy udoskonalennia publichnoho upravlinnia v Ukraini: zminy, reformuvannia, modernizatsiia, optymizatsiia, detsentralizatsiia, restrukturyzatsiia, perezavantazhennia" [Current Problems of the Improvement of Public Administration in Ukraine: Changes, Reforming, Modernization, Optimization, Decentralization, Restructuring, Reload- ing]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*, no. 1 (2020): 18-28. DOI: <https://doi.org/10.34213/ap.20.01.02>
- Nyzhnyk, N., and Muza, O. "Instytutsiina modernizatsiia derzhavnoi sluzhby Ukrainy v suchasnykh umovakh" [Institutional Modernisation of Public Service of Ukraine in Modern Terms]. *Pravo Ukrainy*, no. 9 (2016): 9-16.
- Obolenskyi, O. et al. "Current Trends of Public Management in the Modern World: Economic and Organizational Aspects". *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii i praktyky*, no. 3 (2020): 413-420. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptop.v3i34.215586>
- "Upravlinnia personalom v umovakh detsentralizatsii" [Personnel Management in Conditions of Decentralization]. Kyiv, 2018. http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2019/05/WEB_Uprav_personalom_2_.pdf
- Vashchenko, K. O. *Profesiina pidhotovka derzhavnykh sluzhbovtziv: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Professional Training of Civil Servants: Theory, Methodology, Practice]. Ivano-Frankivsk: Misto NV, 2017.
- Zakharova, O. V., Onipko, A. Yu., and Artyomov, D. Yu. "Vprovadzhennia systemy upravlinnia yakistiu upravlinskykh posluh, shcho nadaiutsia naselenniu rehionu" [Introduction of a Quality Management System for Management Services Provided to the Population of the Region]. *Sotsialno-ekonomichni rozvytok rehioniv v konteksti mizhnarodnoi intehtratsii*, no. 29, part 1 (2018): 17-23. <https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChS-TU/564/1/Захарова%20%20Онпко%20%281%29.pdf>