

МЕХАНІЗМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В ОРГАНАХ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

MECHANISMS FOR IMPROVING THE EFFECTIVENESS OF CIVIL SERVICE IN EXECUTIVE AUTHORITIES AT THE REGIONAL LEVEL

У статті досліджено сучасні механізми підвищення ефективності державної служби в органах виконавчої влади на регіональному рівні. Автором акцентовано увагу на важливості удосконалення інституційної спроможності державної служби, запровадження інноваційних підходів до управління персоналом, а також забезпечення прозорості та підзвітності у діяльності державних службовців. Окреслено основні проблеми, що стримують підвищення ефективності роботи державних органів на місцях, серед яких – низький рівень професійної підготовки кадрів, брак ресурсного забезпечення та недостатня мотивація. На основі аналізу кращих вітчизняних і зарубіжних практик сформульовано практичні рекомендації щодо впровадження системи оцінювання результативності, цифровізації управлінських процесів та розвитку системи безперервного професійного навчання. Зроблено висновки щодо необхідності комплексного підходу до модернізації регіонального державного управління.

Ключові слова: державна служба, виконавча влада, регіональний рівень, кадрова політика, мотиваційна система, цифровізація управління, інституційні зміни, ефективність управління.

The article is devoted to a comprehensive study of the mechanisms for increasing the efficiency of the civil service within the executive authorities at the regional level. In the context of current administrative reforms and decentralization processes in Ukraine, the issue of ensuring high-quality, accountable, and professional public service is becoming increasingly important. The study emphasizes the need for a systematic approach to improving the functioning of the civil service through the modernization of institutional frameworks, optimization of personnel policies, and the introduction of advanced management

tools. A special focus is placed on the competency-based approach to personnel selection, the implementation of continuous professional development systems, and the institution of mentoring as a tool for experience transfer. The author also substantiates the importance of forming an effective motivation system that balances material and non-material incentives and ensures comfortable working conditions for civil servants. Another important vector of modernization is the digitalization of management processes, including the implementation of electronic governance systems, the automation of administrative procedures, and the use of data analytics for informed decision-making. The article highlights institutional improvement strategies such as increasing transparency, strengthening accountability, and enhancing interaction with the public, which collectively contribute to building citizen trust and the legitimacy of executive authorities. The author argues that enhancing the performance of regional executive bodies requires not only structural and technological changes but also a shift in organizational culture and leadership models. The research is grounded in a critical review of current Ukrainian and international scholarly discourse on civil service reform, while identifying gaps in regional-level implementation. As a result, the article proposes a multi-level model of modernization that integrates personnel management, digital transformation, institutional reform, and citizen engagement as key components of an efficient regional civil service system. The study's findings offer practical recommendations that can be applied in policy development and administrative practice, thus contributing to the ongoing reform of public administration in Ukraine.

Key words: public service, executive power, regional level, human resources policy, motivation system, digitalization of management, institutional reforms, management efficiency.

УДК 35.08:35.082:35.072.2
DOI <https://doi.org/10.32782/rma2663-5240-2025.45.36>

Самойленко Л. Я.,
к. держ. упр., доцент, доцент кафедри менеджменту та державної служби,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького,
м. Черкаси, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0335-3077>

Філіпова А. О.,
студентка кафедри менеджменту та державної служби,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького,
м. Черкаси, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-6912-2780>

Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими і практичними завданнями. Ефективність державної служби є визначальним чинником успішності реалізації державної політики та забезпечення якісного управління в органах виконавчої влади на регіональному рівні. В сучасних умовах державна служба повинна відповідати високим стандартам результативності, гнучкості, інноваційності та орієнтованості на громадян. Проте існує низка проблем, що знижують її ефективність, зокрема бюрократизація управлінських процесів, недостатній рівень професійної компетентності кадрів, недосконалість системи мотивації, обмеженість фінансових ресурсів, повільна цифровізація адміністративних процедур та низький рівень інституційної спроможності регіональних органів влади.

Важливим викликом є впровадження реформ децентралізації, що вимагає посилення компетенцій місцевих органів виконавчої влади, підвищення рівня їхньої самостійності у прийнятті управлінських рішень та забезпечення ефективної взаємодії між різними рівнями державного управління. Як зазначає О. О. Шевченко та В. Г. Ковальов, «реформи децентралізації повинні передбачати інтеграцію місцевих адміністрацій у загальнонаціональну систему, зберігаючи при цьому автономію та відповідальність на рівні місцевих органів» [20].

Водночас глобальні тенденції розвитку державної служби, зокрема цифрова трансформація, використання даних у процесі ухвалення рішень, а також запровадження сучасних підходів до управління персоналом, актуалізу-

ють необхідність удосконалення механізмів підвищення ефективності державної служби. Зокрема, застосування методик оцінки емоційного інтелекту, які активно досліджуються Н. Ю. Подольчак Карковська, В. Я., Білик, О. І., Цигилик, Н. В. «може допомогти краще оцінити ефективність роботи державних службовців, зокрема в умовах швидких змін і динамічних завдань, що стоять перед ними» [11].

З наукової точки зору, дослідження цієї проблематики сприятиме розвитку теоретичних засад державного управління, зокрема у сфері регіонального менеджменту, стратегічного планування та організаційного розвитку державної служби. Як зазначає Сергій Зелінський, «оцінка ефективності державної служби потребує врахування інноваційних моделей, які поєднують кількісні та якісні показники» [5].

З практичного погляду, розробка і впровадження дієвих механізмів підвищення ефективності державної служби сприятиме покращенню якості публічного управління та адміністративних послуг, оптимізації кадрової політики, підвищенню рівня підзвітності та прозорості органів виконавчої влади. Застосування нових підходів до мотивації державних службовців, запровадження цифрових технологій та підвищення рівня професійної підготовки персоналу дозволить забезпечити сталий розвиток регіонів, що є одним із ключових завдань державної політики в умовах децентралізації та європейської інтеграції України.

Таким чином, актуальність дослідження механізмів підвищення ефективності державної служби зумовлена необхідністю посилення її інституційної спроможності, оптимізації управлінських процесів та впровадження сучасних методів державного управління, що, у свою чергу, сприятиме загальному соціально-економічному розвитку регіонів та зміцненню довіри громадян до органів влади.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика підвищення ефективності державної служби в органах виконавчої влади на регіональному рівні є об'єктом уваги як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. Зокрема, у працях В. Лугівця [9], Ю. Сурміна [17], В. Куйбіди [8] розглянуто питання модернізації кадрової політики та підвищення професіоналізму державних службовців в умовах децентралізації. Зарубіжні автори, зокрема К. Політті [14], Г. П'єрс та Дж. Перрі [12], акцентують увагу на застосуванні принципів нової публічної управлінської парадигми, орієнтованої на результативність, прозорість і клієнтоорієнтованість. Аналітичні звіти ОЕСР та Світового банку висвітлюють роль цифрових технологій, моти-

вації та оцінювання ефективності персоналу у сфері публічного управління. Дослідження цифрової трансформації органів влади представлені у працях О. І. Бобровського [3], а сучасні підходи до управління персоналом – у працях Ю. Ковбасюка, О. Оболенського та С. Серьогіна [7].

Попри значний науковий доробок, низка аспектів залишається недостатньо розробленою, зокрема: підвищення професійної компетентності держслужбовців, цифровізація управлінських процесів, формування ефективної організаційної культури та впровадження сучасних систем оцінювання. У зв'язку з цим, дана стаття спрямована на комплексне дослідження механізмів підвищення ефективності державної служби з акцентом на інституційні, цифрові, кадрові та мотиваційні аспекти.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження механізмів підвищення ефективності державної служби в органах виконавчої влади на регіональному рівні, зокрема через реформування кадрової політики, удосконалення системи мотивації, цифровізацію управлінських процесів та інституційне вдосконалення..

Виклад основного матеріалу дослідження. Ефективність державної служби є ключовим чинником забезпечення результативності державного управління, зокрема на регіональному рівні. Вона визначається рівнем професійної компетентності державних службовців, дієвістю управлінських процесів, ефективністю системи мотивації та здатністю державних органів адаптуватися до сучасних викликів і змін. Важливими аспектами підвищення ефективності державної служби є застосування інноваційних управлінських підходів, цифрових технологій, механізмів стратегічного планування та професійного розвитку персоналу. Як зазначають Самойленко та Драган, «необхідно впроваджувати комплексні механізми трансформації, які охоплюють ключові аспекти кадрової політики, мотиваційної системи, цифровізації управлінських процесів та інституційної модернізації» [16].

На сучасному етапі розвитку державного управління регіональна виконавча влада постає перед рядом серйозних викликів, які суттєво ускладнюють процес підвищення ефективності державної служби. Зіткнення з цими проблемами вимагає переосмислення усталених підходів та впровадження комплексних механізмів трансформації.

Перш за все, надзвичайно гострою є проблема недостатньої професійної компетентності кадрів. Діюча система підготовки та підвищення кваліфікації державних службов-

ців не відповідає сучасним управлінським викликам і стрімким темпам змін у суспільстві. Відсутність адаптивних програм навчання, орієнтованих на розвиток аналітичних, цифрових і лідерських компетентностей, призводить до зниження загального рівня професійної підготовки службовців [6].

Другим ключовим викликом є неефективність чинної системи мотивації та стимулювання. У державному секторі часто бракує не лише фінансових стимулів, але й нематеріальних форм визнання, які б сприяли формуванню позитивного іміджу державної служби, розвитку інноваційної ініціативи та залученості персоналу. Усе це негативно позначається на продуктивності праці та якості виконання посадових обов'язків [1].

Не менш значущою є проблема надмірної бюрократизації управлінських процесів. Складність адміністративних процедур, наявність великої кількості застарілих регуляторних норм та повільний механізм ухвалення управлінських рішень обмежують гнучкість та оперативність реагування на потреби громадян [19].

Окремої уваги заслуговує питання цифрової трансформації. Попри загальнодержавну орієнтацію на впровадження електронного урядування, цифровізація процесів у регіональних органах влади відбувається нерівномірно. Відсутність належного технічного забезпечення, фахівців із цифрових технологій, а також несистемність запровадження нових IT-рішень знижують ефективність надання публічних послуг. Зокрема, згідно з дослідженням Білоус та інших авторів, «діджиталізація сприяє значним змінам в управлінні кадрами, що дозволяє державним органам зреагувати на нові вимоги до управлінської діяльності».

І, нарешті, ще однією критичною проблемою є низький рівень підзвітності та прозорості в діяльності державних службовців. Обмежений доступ громадськості до інформації про прийняті рішення, відсутність ефективних каналів зворотного зв'язку та механізмів громадського контролю призводять до зниження довіри до влади та зменшення громадянської участі в управлінських процесах [10].

Усі зазначені проблеми свідчать про необхідність комплексного реформування механізмів управління державною службою на регіональному рівні з урахуванням сучасних викликів та найкращих міжнародних практик. Тільки за умов поєднання інституційних змін, кадрової модернізації та цифрової трансформації можна досягти реального підвищення ефективності функціонування органів виконавчої влади.

З метою усунення окреслених проблем і підвищення ефективності функціонування державної служби в органах виконавчої влади на регіональному рівні, доцільним вбачається впровадження низки комплексних, взаємопов'язаних механізмів реформування, які охоплюють ключові аспекти кадрової політики, мотиваційної системи, цифровізації управлінських процесів та інституційної модернізації.

Перш за все, необхідною є оптимізація кадрової політики. Йдеться не лише про оновлення підходів до професійної підготовки державних службовців, а й про створення системи безперервного навчання, яка відповідала б викликам сучасного управління. Запровадження компетентнісного підходу до відбору кадрів та кар'єрного просування дозволить формувати команду фахівців, здатних до ефективної реалізації державної політики на регіональному рівні. Водночас, формування інституту наставництва й систематичного обміну досвідом між працівниками центрального та регіонального рівнів сприятиме професійному зростанню, передачі знань і уніфікації управлінських практик.

Наступним важливим напрямом є покращення мотиваційної системи. Йдеться як про вдосконалення матеріальних стимулів, зокрема впровадження системи оплати праці на основі результативності службової діяльності, так і про використання нематеріальних форм мотивації – гнучкий графік роботи, можливості професійного розвитку, кар'єрне зростання. Не менш важливим є й розширення системи соціальних гарантій для державних службовців, включаючи додаткове страхування, соціальне забезпечення та підтримку у кризових ситуаціях.

Цифровізація управлінських процесів є ще одним ключовим чинником, що може забезпечити якісний прорив у сфері публічного управління. Розвиток електронного урядування, впровадження сучасних цифрових платформ, а також використання технологій штучного інтелекту й аналізу великих даних відкривають нові можливості для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Автоматизація адміністративних процедур значно зменшить бюрократичне навантаження, дозволить оптимізувати час виконання посадових обов'язків та підвищить зручність для громадян.

Окремої уваги потребує вдосконалення інституційної спроможності органів виконавчої влади. У цьому контексті важливими є рекомендації Наталії Савицької, яка підкреслює, що впровадження системи KPI для оцінювання діяльності державних службовців є ефективним інструментом для забезпечення

прозорості та підвищення результативності державного управління. Оптимізація організаційної структури органів виконавчої влади є особливо актуальною, оскільки це сприятиме гнучкості, мобільності та підвищенню ефективності управлінських процесів. Впровадження системи оцінки ефективності діяльності державних службовців, зокрема за допомогою ключових показників ефективності (KPI), дозволить створити об'єктивну картину результативності праці та, відповідно, коригувати політику управління персоналом. Крім того, необхідно посилити прозорість і підзвітність органів влади, забезпечивши активну комунікацію з громадськістю, відкритість даних і залучення громадян до процесу прийняття рішень.

Таким чином, поєднання зазначених механізмів створює цілісну модель модернізації державної служби, орієнтовану на ефективне управління, інноваційність, відповідальність та відкритість влади. Як зазначає Вікторія Божкова, «публічне управління та адміністрування територій потребують інтеграції маркетингових підходів для підвищення ефективності» [4]. Їхня реалізація потребує політичної волі, системної підтримки реформ та міжінституційної взаємодії, що має стати фундаментом нової якості публічного управління на регіональному рівні.

Застосування зазначених механізмів підвищення ефективності державної служби сприятиме: покращенню професійної підготовки державних службовців та їхньої управлінської спроможності; оптимізації управлінських процесів, що забезпечить оперативність та якість прийняття рішень; підвищенню рівня мотивації державних службовців та ефективності їхньої роботи; активнішому впровадженню цифрових технологій у державне управління, що дозволить автоматизувати ключові процеси та мінімізувати бюрократичні перешкоди; посиленню довіри громадян до органів влади через підвищення рівня підзвітності та відкритості державного управління.

Отже, удосконалення механізмів державної служби в органах виконавчої влади на регіональному рівні є важливим напрямом модернізації системи публічного управління. Впровадження запропонованих заходів дозволить створити ефективну, професійну та орієнтовану на громадян державну службу, що відповідатиме сучасним викликам та сприятиме сталому соціально-економічному розвитку регіонів.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Проведене дослідження підтвердило ключову роль державної служби як інституційного механізму забезпечення

ефективного функціонування органів виконавчої влади на регіональному рівні. Виявлено, що на ефективність діяльності державних службовців найбільше впливають чотири групи чинників: кадрове забезпечення, мотиваційна політика, рівень цифровізації адміністративних процесів та інституційна спроможність структур управління.

Обґрунтовано доцільність впровадження системних змін за чотирма взаємопов'язаними напрямками: оновлення кадрової політики через компетентнісний підхід; запровадження багатокомпонентної системи мотивації з акцентом на нематеріальні стимули; цифрова трансформація управлінських процесів з орієнтацією на прозорість і аналітичну підтримку рішень; інституційне вдосконалення діяльності органів влади шляхом оптимізації структури, посилення підзвітності та активної комунікації з громадськістю.

Результати дослідження створюють підґрунтя для подальших розвідок у напрямі розроблення інноваційних моделей державного управління, адаптованих до умов цифрового суспільства. Перспективними є дослідження щодо застосування штучного інтелекту, великих даних, блокчейн-технологій у державному секторі; модернізації підходів до оцінювання результативності державної служби; компаративного аналізу успішних міжнародних практик у сфері публічного управління; а також впливу процесів децентралізації на інституційну ефективність регіонального управління.

Системна реалізація запропонованих механізмів може стати важливим кроком на шляху до створення інноваційно орієнтованої, прозорої та ефективної моделі державної служби, спроможної оперативно реагувати на виклики сучасності й формувати довіру громадян до органів публічної влади.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Барановська, Н. (2019). Система мотивації державних службовців: від теорії до практики. *Публічне управління: теорія та практика*, 3(1), 67-75.
2. Білоус С. П., Самойленко Л. Я., Самосенко О. А., Личак М. М. Державна кадрова політика в умовах діджиталізації: нові виклики та можливості. *Інвестиції: практика та досвід*. № 23. 2024 р. <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/5225>.
3. Бобровський О. І. Цифровізація державного управління: еволюційний шлях і подальші можливості. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024. № 1. С. 5–12. DOI: 10.32782/tnv-pub.2024.1.1.journals.ksauniv.ks.ua.
4. Божкова В. І. Публічне управління та адміністрування територій: маркетинговий аспект. *Науковий вісник. Серія: Державне управління*. 2020. № 1. С. 1–10. DOI: 10.32689/2618-7456-2020-1-1-10.

5. Зелінський С. Е. Щорічне оцінювання державних службовців: сприйняття сьогодні і що знадобиться завтра. *Держслужбовець*. 2018. № 2. С. 24–30.
6. Зозуля, І. (2020). Розвиток професійної компетентності державних службовців у контексті реформування публічного управління. *Наукові студії з публічного управління*, 1(2), 45–58.
7. Ковбасюк Ю. В., Оболенський О. Ю., Серьогін С. М. Державна служба : підручник у 2 томах. Одеса : НАДУ, 2012. 372 с. URL: <https://duikt.edu.ua/ua/lib/1/category/1111/view/138>.
8. Куйбіда В. С. Принципи і методи діяльності органів місцевого самоврядування. Львів : Інститут міста, 2008. 168 с. URL: https://chtyvo.org.ua/authors/Kuibida_Vasyl/Pryntsypy_i_metody_diyalnosti_orhaniv_mistsevoho_samovriaduvannia.
9. Лугівець В. І. Стан та перспективи модернізації державної служби в Україні. Київ : ДУІКТ, 2020. 134 с. URL: <https://duikt.edu.ua/ua/lib/1/category/1177/view/1399>.
10. Пашковська М. Удосконалення механізмів забезпечення прозорості і відкритості в діяльності органів державної влади. Науковий блог. Політико-інформаційного менеджменту, *Соціально-інформаційні процеси в державному управлінні та місцевому самоврядуванні*. 2012. URL: <https://naub.oa.edu.ua/udoskonalennya-mehanizmv-zabezpechennya-prozorosti-i-vidkrytosti-v-diyalnosti-orhaniv-derzhavnoji-vlady/>.
11. Подольчак, Н. Ю., Карковська, В. Я., Білик, О. І., Цигилик, Н. В. (2022). Оцінювання емоційного інтелекту державних службовців України: порівняльний аналіз методик MSCEIT, Холла, EQ-I. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Право, публічне управління та адміністрування*, (3). <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2022-3-02-01>.
12. OECD. The OECD Digital Government Policy Framework: Six Dimensions of a Digital Government. Paris : OECD Publishing, 2020. 50 p. URL: <https://www.oecd.org/gov/digital-government-policy-framework-0e4dee46-en.htm>.
13. Perry, J. L., Hondeghem, A. Motivation in Public Management: The Call of Public Service. Oxford : Oxford University Press, 2008. 368 p. URL: <https://global.oup.com/academic/product/motivation-in-public-management-9780199234035>.
14. Pollitt, C., Bouckaert, G. Public Management Reform: A Comparative Analysis – Into the Age of Austerity. 4th ed. Oxford : Oxford University Press, 2017. 408 p. URL: <https://global.oup.com/academic/product/public-management-reform-9780198778585>.
15. Савицька Н. М. Теорія та практика публічного управління. Київ : Видавництво «Логос», 2018.
16. Самойленко, Л. Я., Драган, І. В. (2021). Основи модернізації публічного управління: регіональний аспект. *Економіка, управління та адміністрування*, (4(98)), 86–90. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2021-4\(98\)-86-90/](https://doi.org/10.26642/ema-2021-4(98)-86-90/).
17. Сурмін Ю. П., Латишева М. І., Савкова Т. М. Дослідження вітчизняного та європейського досвіду модернізації публічного управління в органах влади. Тернопіль : ТНТУ, 2018. 102 с. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/26908>.
18. World Bank. GovTech: Putting People First. Washington, D.C.: International Bank for Reconstruction and Development / World Bank Group, 2020. 120 p. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/965891607669888739/govtech-putting-people-first>.
19. Шевченко, О. (2018). Бюрократизація в державному управлінні: причини, наслідки та шляхи подолання. *Журнал державного управління*, 15(4), 80-92.
20. Шевченко, О. О., Ковальов, В. Г. (2023). Оцінювання результатів роботи державних службовців митних органів на основі системи ключових показники ефективності. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Право, публічне управління та адміністрування*, (10). <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-10-02-04>.