

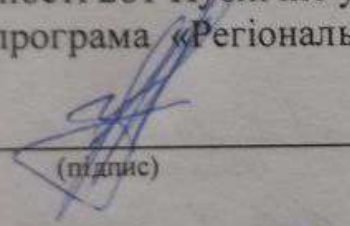
МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ, СПОРТУ
ТА РЕАБІЛІТАЦІЇ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

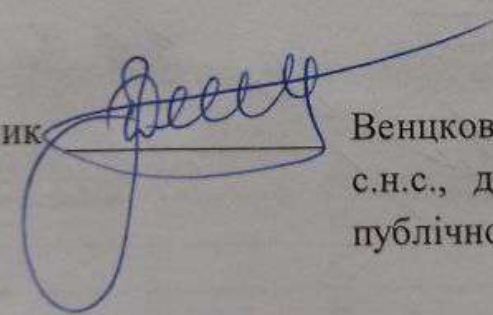
на тему: « Механізми та процедури залучення молоді до управлінської діяльності в органах публічної влади »

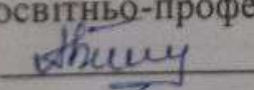
Здобувача вищої освіти II курсу, групи МПА-22-1,
спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування,
освітня програма «Регіональне управління та самоврядування».


(підпис)

Зверєва Антона Віталійовича
(прізвище, ім'я, по батькові)

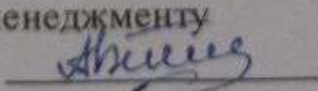
Науковий керівник


Венцовський Дмитро Юрійович, к.е.н.,
с.н.с., доцент кафедри менеджменту та
публічного управління

Керівник освітньо-професійної
програми 

Близнюк Андрій Станіславович, д.н.держ.упр.,
доцент, в.о. завідувача кафедри

Допущено до захисту за рішенням кафедри менеджменту та публічного управління протокол від «25» січня 2024 № 4

В. о. завідувача кафедри менеджменту
та публічного управління 

Близнюк Андрій Станіславович,
д.н.держ.упр., доцент

Реєстрація № 22

05.02.2024
(дата)

[Signature]
(підпис відповідальної особи)

Результати перевірки

до захисту
(до захисту, на доопрацювання)

19.01.2024
(дата)

[Signature]
(підпис)

Результат захисту

4 (добре) / 15 балів
(оцінка)

15.02.2024
(дата)

[Signature]
(підпис)

Голова комісії:

[Signature]
(підпис)

А. А. Варшавський
(ініціали, прізвище)

Члени комісії:

[Signature]
(підпис)

А. С. Вигинюк
(ініціали, прізвище)

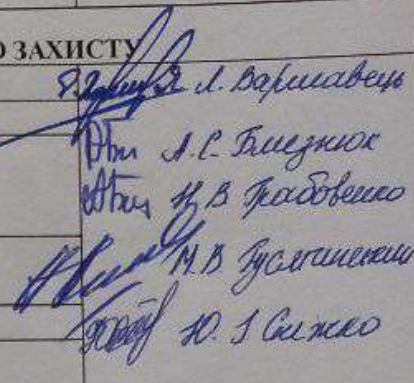
[Signature]
(підпис)

М. В. Градобенко
(ініціали, прізвище)

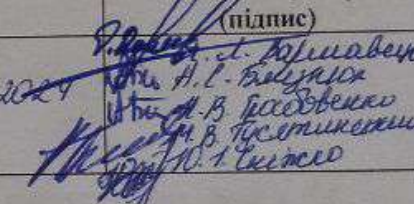
[Signature]
(підпис)

М. В. Дзмишук
(ініціали, прізвище)

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: голови комісії, членів комісії, секретаря, (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
1. Доповідь	від 0 до 10	7		
2. Роздатковий матеріал	від 0 до 5	4		
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25	22		
4. Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10	7		
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50	40		
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	85		

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ ЕКТС

Оцінка за 100- бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЕКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підпис)
85	B	4	15.02.2024	

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЕКТС

Оцінка за 100-бальною	Оцінка за шкалою	Оцінка за національною шкалою
90-100	A	5 (відмінно)
80-89	B	4 (добре)
70-79	C	
60-69	B	3 (задовільно)
50-59	E	
35-49	EX	2 (незадовільно)

Затверджую

Завідувач кафедри соціальної
філософії та управління

Л. В. Чупрій

« _____ » _____ 202_ р.

**Завдання на кваліфікаційну роботу
здобувачу вищої освіти**

Звереву Антону Віталійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи « Механізми та процедури залучення молоді до управлінської діяльності в органах публічної влади »

Затверджена наказом ректора від 13.02.2023 №197

2. Строк здачі закінченої роботи 05.02.2024

3. Цільова установка визначення шляхів вдосконалення роботи органів публічної влади щодо залучення молоді до управлінської діяльності.

Мета роботи полягає в здійсненні аналізу теоретичних засад та практичних аспектів реалізації механізмів та процедур залучення молоді до управлінської діяльності в органах публічної влади; розробці рекомендації органам публічної влади щодо залучення молоді до управлінської діяльності.

Об'єктом дослідження є державна політика залучення молоді до управлінської діяльності в органах публічної влади.

Предметом дослідження є механізми та процедури залучення молоді до управлінської діяльності в органах публічної влади.

Базою дослідження є Гостомельська селищна військова адміністрація Бучанського району Київської області.

4. Вихідні дані до роботи Закони України, Постанови та Розпорядження Кабінету Міністрів України, які регулюють питання механізму та процедури залучення молоді до управлінської діяльності в органах публічної влади, монографії з досліджуваної проблеми, публікації в наукових періодичних виданнях, матеріали офіційних сайтів органів державної влади України та провідних країн світу, органів місцевого самоврядування, неурядових організацій, довідкові й статистичні матеріали тощо

5. Перелік графічного матеріалу _____

6. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАЛУЧЕННЯ МОЛОДІ ДО УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1. Державна політика щодо формування кадрового резерву державних службовців
1.2. Аналіз сучасних тенденцій та мотиваційних механізмів залучення молоді до роботи в органах публічної влади

Розділ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАЛУЧЕННЯ МОЛОДІ ДО УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

2.1. Механізми і процедури залучення молоді до управлінської діяльності
2.2. Зарубіжний досвід залучення молоді до управлінської діяльності в органах публічної влади

Розділ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РОБОТИ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ЩОДО ЗАЛУЧЕННЯ МОЛОДІ ДО УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Висновки

7. Календарний план виконання роботи

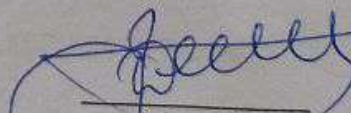
№ п/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання	
		За планом	Фактично
1.	Вибір теми, вивчення літературних джерел, постановка проблеми та складання плану роботи	28.11.2022	28.11.2022
2.	Підготовка першого розділу роботи та подання його керівнику	26.06.2023	26.06.2023
3.	Підготовка другого розділу роботи та подання його керівнику	20.12.2023	20.12.2023
4.	Підготовка третього розділу роботи та подання його керівнику	25.12.2023	25.12.2023
5.	Підготовка вступу та формування висновків, списку літературних джерел. Оформлення роботи згідно вимог ДПУ та подання її керівнику	28.12.2023	28.12.2023
6.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	15.01.2024	до 15.01.2024
7.	Отримання відгуку керівника	25.01.2024	25.01.2024
8.	Отримання зовнішньої рецензії	29.01.2024	29.01.2024
9.	Попередній захист роботи	19.01.2024	19.01.2024
10.	Перевірка роботи на унікальність	22.01.2024	22.01.2024
11.	Допуск кваліфікаційної роботи до захисту зав.каф.	до 05.02.2024	
12.	Захист роботи	14.02.2024	

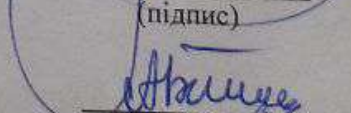
8. Дата видачі завдання « 14 » 02 2023 р.

9. Науковий керівник кваліфікаційної роботи

10. Гарант освітньо-професійної програми

11. Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти


(підпис)


(підпис)


(підпис)

Д. Ю. Венцовський
(прізвище, ініціали)

А. С. Близнюк
(прізвище, ініціали)

А. В. Зверев
(прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

Механізми та процедури залучення молоді до управлінської діяльності в органах публічної влади

Мета роботи полягає в здійсненні аналізу теоретичних засад та практичних аспектів реалізації механізмів та процедур залучення молоді до управлінської діяльності в органах публічної влади; розробити рекомендації органам публічної влади щодо залучення молоді до управлінської діяльності.

Завданнями роботи є: вивчення теоретичних засад залучення молоді до управлінської діяльності в органах публічної влади; проаналізувати сучасні тенденції та мотиваційні механізми залучення молоді до роботи в органах публічної влади; дослідити механізми і процедури залучення молоді до управлінської діяльності (на прикладі роботи Гостомельської селищної військової адміністрації Бучанського району Київської області); вивчити зарубіжний досвід залучення молоді до управлінської діяльності в органах публічної влади; розробити рекомендації органам публічної влади щодо залучення молоді до управлінської діяльності.

Предметом дослідження є механізми та процедури залучення молоді до управлінської діяльності в органах публічної влади.

Об'єктом дослідження є державна політика залучення молоді до управлінської діяльності в органах публічної влади.

Базою дослідження виступає Гостомельська селищна військова адміністрація Бучанського району Київської області.

За результатами дослідження сформульовані практичні рекомендації органам публічної влади щодо залучення молоді до управлінської діяльності.

Одержані результати можуть бути використані в роботі фахівцями під час створення навчально-методичної літератури, а також у роботі органів публічної влади, зокрема, у процесі вдосконалення механізмів та процедур залучення молоді до управлінської діяльності.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 72 найменувань та одного додатку. Загальний обсяг роботи становить 93 сторінки.

Ключові слова: органи публічної влади, управлінська діяльність, молодь, механізми залучення молоді, проблемні питання місцевого значення.

Рік виконання кваліфікаційної роботи 2023-2024.

Рік захисту роботи 2024.

ANNOTATION

Mechanisms and procedures for involving youth in governance activities within public authorities.

The purpose of the work is to analyze the theoretical foundations and practical aspects of implementing mechanisms and procedures for involving youth in governance activities within public authorities; to develop recommendations for public authorities regarding the engagement of youth in governance activities.

The tasks of the work are: studying the theoretical foundations of youth engagement in governance activities within public authorities; analyzing current trends and motivational mechanisms for involving youth in public authority work; investigating mechanisms and procedures for engaging youth in governance activities (using the example of the work of the Hostomel Village Military State Administration of the Bucha District of the Kyiv Region); examining international experience in involving youth in governance activities within public authorities; developing recommendations for public authorities on engaging youth in governance activities.

The subject of the study is the mechanisms and procedures for involving youth in governance activities within public authorities.

The object of the research is state policy on engaging youth in governance activities within public authorities.

The basis of the study is the Gostomel settlement military administration of the Buchan district of the Kyiv region.

Based on the results formulated practical recommendations for public authorities regarding the engagement of youth in governance activities.

The obtained results can be used by professionals in creating educational and methodological literature, as well as by public authorities, particularly in the process of enhancing mechanisms and procedures for involving youth in governance activities.

The qualification work contains introduction, three chapters, conclusions, a list of 72 references, and one appendix. The total volume of the paper is 93 pages.

Key words: public authorities, governance activities, youth, mechanisms for youth engagement, local issues of significance.

The year of performance of qualification work is 2022-2024.

The year of job protection is 2024.

Зміст

Вступ.	8
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАЛУЧЕННЯ МОЛОДІ ДО УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.	11
1.1. Державна політика щодо формування кадрового резерву державних службовців.	11
1.2. Аналіз сучасних тенденцій та мотиваційних механізмів залучення молоді до роботи в органах публічної влади.	17
Розділ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАЛУЧЕННЯ МОЛОДІ ДО УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ А ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.	31
2.1. Механізми і процедури залучення молоді до управлінської діяльності. .	31
2.2. Зарубіжний досвід залучення молоді до управлінської діяльності в органах публічної влади.	40
Розділ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РОБОТИ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ЩОДО ЗАЛУЧЕННЯ МОЛОДІ ДО УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.	49
Висновки.	58
Список використаної літератури.	62
Додатки.	71

Вступ

Актуальність дослідження. Сьогодні стрімкі трансформаційні процеси, що полягають у формуванні економіки знань, а також модернізація публічного управління та адміністрування в Україні, яка здійснюється в умовах євроінтеграції та глобалізації, ставлять на порядок денний такі нові стратегічні завдання для Української держави як формування ефективних механізмів розвитку кадрового потенціалу та інноваційних методів кадрового забезпечення державної служби, зокрема, через залучення молоді до управлінської діяльності в органах публічної влади. Розвиток системи публічного управління та адміністрування та його кадрове забезпечення взаємовпливають одне на одного, визначаючи діалектику взаємовідносин українського суспільства та держави, цілісність, логіку та послідовність сталого розвитку країни загалом. Отже, можна стверджувати, що сьогодні актуальним є наукове дослідження механізмів і процедур, які мають забезпечити ефективну діяльність і професіоналізм в управлінській діяльності за рахунок актуалізації кадрового потенціалу через залучення молоді до роботи в органах публічної влади.

Реалізація зазначених механізмів дозволить отримати повну картину того, як відбуватиметься формування та розвиток кадрового потенціалу державної служби в умовах системних реформ у нашій державі, зокрема у період післявоєнної відбудови Української держави як наслідку військової агресії російської федерації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано вирішення цієї проблеми. Загальнотеоретичні основи становлення, функціонування та розвитку механізмів публічного управління та адміністрування досліджували науковці: В. Авер'янов, В. Бакуменко, П.Ворона, В. Голуб, В. Куйбіда, О. Петроє, О. Пухкал, І. Розпутенко, О.Суходоля та ін. Водночас різноманітні аспекти становлення та розвитку кадрового потенціалу органів публічної влади широко висвітлюють у своїх

працях такі відомі дослідники, а саме: Т. Василевська, Л. Гаєвська, В.Гошовська, Д. Карамишев, Т. Лукіна, Т. Василевська. В. Сороко, І. Сурай, Ю.Сурмін та ін. Вищезазначені дослідники сформували широку теоретико-методологічну базу наукових досліджень проблеми становлення та розвитку кадрового потенціалу органів публічної влади.

Проте пошук шляхів вирішення певних питань в цьому напрямку дослідження в умовах оновлення національного законодавства про державну службу, високих вимог до державних службовців у контексті системних реформ актуалізують необхідність обґрунтування та подальшого вдосконалення механізмів та процедур залучення молоді до управлінської діяльності в органах публічної влади в Україні.

Мета дослідження – здійснити аналіз теоретичних засад та практичних аспектів реалізації механізмів та процедур залучення молоді до управлінської діяльності в органах публічної влади; розробити рекомендації органам публічної влади щодо залучення молоді до управлінської діяльності.

Завдання дослідження:

1. Вивчити теоретичні засади залучення молоді до управлінської діяльності в органах публічної влади.
2. Проаналізувати сучасні тенденції та мотиваційні механізми залучення молоді до роботи в органах публічної влади.
3. Дослідити механізми і процедури залучення молоді до управлінської діяльності (на прикладі роботи Гостомельської селищної військової адміністрації Бучанського району Київської області).
4. Вивчити зарубіжний досвід залучення молоді до управлінської діяльності в органах публічної влади.
5. Розробити рекомендації органам публічної влади щодо залучення молоді до управлінської діяльності.

Об'єкт дослідження – державна політика залучення молоді до управлінської діяльності в органах публічної влади.

Предмет дослідження – механізми та процедури залучення молоді до управлінської діяльності в органах публічної влади.

Методи дослідження: методологічною базою дослідження є сучасні теоретичні розробки зарубіжних і вітчизняних вчених з проблем державної політика щодо формування кадрового резерву державних службовців та реалізації механізмів та процедур залучення молоді до управлінської діяльності в органах публічної влади.

Інформаційну базу дослідження становили Конституція України, закони та інші нормативно-правові акти України, монографії з досліджуваної проблеми, публікації в наукових періодичних виданнях, переважно фахових, матеріали офіційних сайтів органів державної влади України, органів місцевого самоврядування, довідкові й статистичні матеріали.

Практичне значення одержаних результатів. Теоретичні та практичні дослідження й висновки кваліфікаційної роботи можуть бути використані фахівцями під час створення навчально-методичної літератури, а також у роботі органів публічної влади, зокрема, у процесі вдосконалення механізмів та процедур залучення молоді до управлінської діяльності.

Розділ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАЛУЧЕННЯ МОЛОДІ ДО УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

1.1. Державна політика щодо формування кадрового резерву державних службовців

Сучасна управлінська практика, на думку науковців з публічного управління та адміністрування, засвідчує, що об'єктивна необхідність розвитку кадрового потенціалу органів публічної влади визначається, насамперед, тим, що не всі якості та здібності державних службовців можуть бути залученими ними одночасно у роботі, тобто вони є гнучкими і мають здатність розвиватися і змінюватися впродовж професійної кар'єри. Тому управління розвитком кадрового потенціалу органів публічної влади має здійснюватися постійно і враховувати динаміку еволюції та розвитку організації, як на етапі створення, так і в процесі подальшого використання кадрового потенціалу. [62]

З огляду на вищевикладене, можна констатувати, що розвиток кадрового потенціалу органів публічної влади є комплексним, системним і безперервним процесом, який на сьогодні реалізується шляхом створення відповідних можливостей для формування компетентностей державних службовців. Управління кадровим потенціалом в органах публічної влади з урахуванням саме компетентнісного підходу надає змогу державним службовцям зосередити увагу на таких вміннях та знаннях, які найбільше впливають на продуктивність їхньої праці та забезпечують зв'язок компетентностей, якими володіють працівники органів публічної влади із необхідними заходами щодо розвитку кадрового потенціалу.

На думку Т. Кагановської, основними складовими процесу розвитку кадрового потенціалу державних службовців є:

- вибір ефективних форм, методів навчання та підвищення кваліфікації персоналу органів публічної влади;

- організація процесу навчання та підвищення кваліфікації персоналу органів публічної влади;

- вибір ефективних форм і методів підготовки кадрового резерву;

- організація процесу підготовки кадрового резерву [32].

Водночас С. Селіванов класифікує методи розвитку кадрового потенціалу за ознакою корисності для організації та для окремого працівника, виділяючи при цьому наступні методи:

- “методи організаційного розвитку, вдосконалення організаційних структур, складання штатного розкладу;

- методи, спрямовані на здобуття державними службовцями нових теоретичних знань, практичних умінь і навичок;

- встановлення нормативів виконання роботи та критеріїв оцінювання набутих знань, умінь і навичок;

- методи вдосконалення фірмового стилю управління;

- техніка групової роботи менеджера;

- методи розвитку та використання різноманітних засобів засвоєння знань, умінь, навичок;

- методи управління конфліктами, що сприяють міжособистісному спілкуванню та створенню сприятливого мікроклімату;

- методи контролю за ходом навчання та розвитку персоналу” [62].

Отже, на думку науковця, досліджувана система розвитку кадрового потенціалу органів публічної влади має включати:

“а) чітке планування та програмування всіх сторін діяльності;

б) постійне накопичення професійної компетентності, що забезпечується шляхом вибору форм і методів навчання та підвищення кваліфікації персоналу органу публічної влади, організації процесу підготовки та підвищення кваліфікації персоналу органу публічної влади, добору форм і методів навчання та підвищення кваліфікації персоналу органу публічної

влади; підготовку кадрового резерву, організацію процесу підготовки кадрового резерву, формування ефективної системи мотивації та заохочення до оновлення знань тощо;

в) забезпечення регулярного зворотного зв'язку та оцінки діяльності з урахуванням сучасних реалій”. [62]

Погоджуємося з тим, що до комплексу теоретико-методологічних засад, які, на думку науковців, мають забезпечити ефективне управління розвитком кадрового потенціалу органів публічної влади, належать такі:

1) якісне управління розвитком кадрового потенціалу органів публічної влади має відповідати місії державної служби та завданням, покладеним на них державою;

2) стратегія управління розвитком кадрового потенціалу органів публічної влади має ґрунтуватися на системно-компетентнісному підході;

3) кадрової політики органів публічної влади має бути спрямована на зростання професійної компетентності працівників і реалізуватися на підставі безперервності та системності процесу підготовки кадрів і кадрового резерву, оновлення кадрового складу державної служби тощо;

4) підвищення кваліфікації державних службовців має здійснюватися з застосуванням ефективних технологій навчання, тому в організаційній структурі органу публічної влади має функціонувати відділ управління персоналом, укомплектований відповідними фахівцями;

5) якісне управління розвитком кадрового потенціалу органів публічної влади має спиратися, насамперед, на засади державної служби, які визначені у Законі України “Про державну службу” [26];

6) стратегія формування кадрового потенціалу має дати поєднання і включати такі основні етапи: планування розвитку персоналу, аналіз кадрового потенціалу, вибір цілей управління кадровим потенціалом, визначення стратегії управління кадровим потенціалом, створення умов реалізації стратегії, розвиток кадрового потенціалу, моніторинг та оцінка реалізації стратегії;

7) якісне управління розвитком кадрового потенціалу передбачає створення умов для високого рівня професіоналізму державного службовця та діяльності керівників органу публічної влади;

8) в органах публічної влади має бути створена системи стимулювання та мотивації праці державних службовців;

9) якісне управління розвитком кадрового потенціалу передбачає, зокрема, запровадження системи постійного моніторингу управління його розвитком, що включає формування високого рівня вимогливості та об'єктивності в оцінці персоналу, наявність системи для оцінки діяльності керівників, структурних підрозділів, працівників. [62]

Слід зазначити, що науковці звертають увагу на те, що особистісне зростання державних службовців в Україні часто нівелюється застарілими підходами до управління. Це, зокрема, зумовлює потребу оновлення та урізноманітнення методів управління кадровим потенціалом і, відповідно, підвищення його ефективності, за рахунок розробки відповідних дієвих механізмів.

Вважаємо за доцільне надати визначення поняття “механізм”, яке є запозиченим зі сфери техніки.

На сьогодні Економічна енциклопедія надає такі визначення цього поняття, а саме [19, с. 355]:

1) механізм – це система, пристрій, спосіб, що визначає порядок виконання певного виду діяльності;

2) механізм – це внутрішній пристрій машини, устаткування, система певних ланок, елементів, що приводить їх у дію.

Незважаючи на неузгодженість даного поняття в науковій літературі, науковиця Р. Рудницька доводить, що “механізм – це певна система, яка визначає порядок певного виду діяльності” [60, с. 50]. Отже, можна стверджувати, що механізм управління, як і будь-яка система управління, має складатися з двох підсистем – керуючої (суб'єкта) і керованої (об'єкта), які мають бути одного порядку і мати чітко узгоджені між собою цілі.

Погоджуючись із принциповими положеннями наведених понять, пропонуємо в контексті нашого дослідження розуміти *механізми публічного управління та адміністрування як цілісну сукупність/систему взаємопов'язаних і взаємообумовлених елементів управління (принципів, методів, стимулів, механізмів управління державою тощо), процедур, інструментів, важелів впливу), що мають характер стійких взаємозалежностей і причинно-наслідкових зв'язків, спрямованих на виконання функцій держави та досягнення цілей удосконалення системи публічного управління та адміністрування з метою побудови ефективного апарату публічної влади здатного забезпечити суспільний добробут.*

Будь-який механізм публічного управління та адміністрування створюється для реалізації певної політики в певній сфері суспільного розвитку. Тому механізми розвитку кадрового потенціалу органів публічної влади доцільно розглядати в контексті їх специфіки як сфери діяльності. [62]

Отже, *механізми розвитку кадрового потенціалу* пропонується розглядати як цілісну систему взаємопов'язаних і взаємообумовлених організаційних, правових, економічних і мотиваційних елементів управління (норм/стандартів, принципів, стимулів, інструментів (технологій і процедур), методів та чинників впливу, які покращують відповідні умови для якісної організації та реалізації всіх компонентів кадрового потенціалу органів публічної влади, що забезпечують їх ефективне функціонування відповідно до завдань стратегічного управління, які стоять перед державою і суспільством.

При розробці механізмів розвитку кадрового потенціалу органів публічної влади важливо враховувати політичні, економічні, соціальні, міжнародні та інші фактори, які впливають на організацію діяльності органів публічної влади комплексно і є актуальними в умовах системних реформ в Україні, зокрема у повоєнний період. Це підтверджує важливу думку, що механізми розвитку кадрового потенціалу органів публічної влади мають стратегічне значення, мають комплексний характер та мають ґрунтуватися на засадах громадянського суспільства.

Отже, *механізм розвитку кадрового потенціалу органів публічної влади* має наступні складові, а саме: організаційно-правові; адміністративно-господарські; інформаційно-комунікативні; соціально-психологічні.

Вважаємо за доцільне характеризувати зміст і склад вищенаведених *механізмів розвитку кадрового потенціалу органів публічної влади*:

1) *організаційно-правовий механізм*: є ключовим механізмом управління розвитком кадрового потенціалу органів публічної влади. Він має значний вплив на організаційно-функціональну діяльність установ публічної влади і сприяє формуванню професійного та політично неупередженого складу державних службовців. Даний механізм забезпечує нормативне регулювання, і загальне регулювання діяльності органів публічної влади, бо визначає принципи, правові та організаційні засади забезпечення відкритої, політично неупередженої, ефективної, орієнтованої на громадянина публічної служби, а також сприяє організації структурних взаємозв'язків між елементами апарату публічної служби, побудові відповідної ієрархії в ній.

2) *адміністративно-господарський механізм* розвитку кадрового потенціалу органів публічної влади відповідає за визначення принципів, джерел, структури та форм фінансування розвитку. Він використовує відповідні методи, які дозволяють найбільш точно прогнозувати фінансово-економічні наслідки для бюджету країни.

3) *інформаційно-комунікаційний механізм* розвитку кадрового потенціалу органів публічної влади відповідає за забезпечення якості кадрового потенціалу через інформаційно-комунікаційну взаємодію у сфері публічного управління та адміністрування та передбачає наявність зворотного зв'язку. Здатність працівників органів публічної влади адаптуватися до сучасного інформаційного простору та водночас здійснювати професійно-комунікативну діяльність на сьогоднішній день сприяє вдосконаленню стилю, форм і методів роботи, підвищує попит на формування нового типу державних службовців як висококваліфікованих кадрів.

4) *соціально-психологічний механізм* розвитку кадрового потенціалу органів публічної влади – це, насамперед, комплекс командно-адміністративних і соціально-економічних стимулів, які спонукають працівників органів публічної влади до високоефективної праці та підвищення свого професійного потенціалу.

Система мотивації залучення молоді до державної служби, зокрема, має бути зорієнтована, насамперед, на розвиток її творчого потенціалу та здібностей (професійних якостей), ініціативності та відповідальності, партнерського ставлення до колег, узгодження особистих інтересів з інтересами державної служби і держави, в цілому. [62]

Отже, питання зміни технології управління персоналом та стимулювання розвитку кадрового потенціалу органів публічної влади, зокрема через залучення молоді до державної служби, є одними з найбільш актуальних в умовах цифровізації економіки та формування нової системи управління персоналом в публічному управлінні та адмініструванні. У сучасних умовах стрімкого старіння професійних компетентностей професійний розвиток кадрів органів публічної влади набуває особливої актуальності в умовах розвитку новітніх технологій, за яких кожен державний службовець має підвищувати свій професійний рівень та кваліфікацію. Тому практична реалізація системи управління персоналом органів публічної влади має містити: тактичний напрямок, спрямований на реалізацію поточних функцій управління персоналом, і стратегічний напрям, зосереджений на розробці та реалізації стратегії розвитку персоналу органів публічної влади в цілому з урахуванням зазначених вище загальних ймовірних тенденцій, що будуть характерні для кадрових змін у найближчому майбутньому.

1.2. Аналіз сучасних тенденцій та мотиваційних механізмів залучення молоді до роботи в органах публічної влади

Проблема кадрового забезпечення органів публічної влади є системною проблемою в галузі публічного управління та адміністрування. Це стосується органів влади усіх рівнів, зокрема, і вищої ланки, які традиційно пропонують найпривабливіші умови працевлаштування. Дефіцит кваліфікованих кадрів в органах публічної влади формується під впливом як мінімум двох груп причин, які умовно можна позначити як об'єктивні і суб'єктивні.

До об'єктивних причин, перш за все, належать:

- 1) відсутність достатньої кількості кваліфікованих кадрів у багатьох сферах професійної діяльності органів публічної влади;
- 2) посилення конкуренції на ринку праці за кращі кадри: органам публічної влади доводиться конкурувати не тільки між собою, а й зі структурами приватного сектора. [19]

Стосовно першої причини державою було вжито низку дієвих заходів, які завдяки відкриттю освітніх програм зі спеціальності “Публічне управління та адміністрування” дали змогу розпочати формування когорти молодих фахівців, підготовлених до публічної служби. Подолання негативних наслідків другої причини спонукає органи публічної влади переглядати підходи до прийому на роботу молоді та виробляти все нові й нові кадрові рішення. Використання маркетингових технологій для роботи з ринком праці та формування адресних кадрових пропозицій різним групам претендентів, у тому числі молодим фахівцям, набуває все більшого поширення.

Серед суб'єктивних причин, зокрема, треба виокремити:

- низьку мотивацію самих молодих фахівців до вступу на публічну службу;
- спротив прийняттю молоді на роботу з боку чиновницького апарату. [21]

Підготовка фахівців з публічного управління та адміністрування стала лише першим кроком до усунення дефіциту кваліфікованих кадрів у публічній службі. Сьогодні не лише представники інших спеціальностей, а й випускники закладів вищої освіти, які отримали освіту за спеціальністю “Публічне

управління та адміністрування”, не завжди прагнуть потрапити до органів публічної влади, пояснюючи це високим рівнем бюрократії, повільним кар’єрним зростанням; значними обсягами відповідальності та нерівномірним розподілом навантаження, низьким рівнем оплати праці на фоні наявності багатьох обмежень, додаткових умов тощо.

Окрім того, заважають роботі по залученню молоді до державно-управлінській діяльності і системні стереотипами, які склалися щодо публічної служби в цілому в українському суспільстві, а саме:

- значна кількість випадків прояву корупції в органах публічної влади;
- відсутність творчого підходу, тобто державна служба не вирізняється творчими завданнями та не сприймає ініціативи;
- складність просування, коли для вступу на державну службу та подальшого просування по службі необхідно мати зв’язки та контакти;
- поганий імідж установ органів публічної влади як роботодавців. [6]

Проте економічна криза, викликана пандемією і воєнним станом, сприяла позитивним змінам у цьому питанні: молодь почала більше цінувати гарантії та безпеку державної служби, віддаючи їй перевагу у порівнянні з нестабільним та часто протиправним станом у комерційних організаціях.

Водночас, на тлі збільшення кількості молодих фахівців, готових прийти на роботу в органи державної влади і місцевого самоврядування, існує системний опір бюрократії, що спотворює практику застосування існуючої нормативної бази в процесі прийому на роботу молоді та створює штучні перепони для їх працевлаштування в органи публічної влади.

Слід підкреслити, що чим ефективніше функціонують органи публічної влади в країні, тим вищі показники її соціально-економічного зростання, конкурентоспроможності та міжнародної репутації. При цьому основним впливовим фактором є кадровий склад органів публічної влади, який характеризується такими показниками, а саме:

- рівнем професійної компетентності;
- рівнем мотивації до праці;

- рівнем інтелектуального і творчого потенціалу;
- загальним рівнем ерудиції та освіченості;
- рівнем сформованості моральних якостей. [57]

Професійні, чесні, вмотивовані та дієздатні державні службовці – це розумні закони (в даному випадку завдяки компетентній експертній оцінці законодавчих ініціатив), грамотні державно-управлінські рішення, сумлінне та відповідальне виконання службових обов’язків, турбота про покращення соціального середовища та повага до справедливості і, як наслідок, соціально-економічний добробут суспільства та щасливі громадяни.

Побудова системи регулярного залучення молодих фахівців до управлінської діяльності в органах публічної влади може вирішити багато проблем системи публічного управління та адміністрування, підвищити рівень її професіоналізму в цілому та покращити результати діяльності. Тому необхідне залучення молодих висококваліфікованих кадрів у публічний сектор, широке обговорення даного питання як науковцями, так і практиками.

Науковці [1] виокремлюють низку причин для залучення молоді до управлінської діяльності, а саме:

По-перше, залучення молоді до прийняття рішень є доцільним і відповідає принципам Конвенції ООН про права дитини, яку Україна ратифікувала у 1991 році. Відповідно до ст. 12 Конвенції усі молоді люди віком до 18 років мають право брати участь у прийнятті рішень, право вільно висловлювати свою думку [36], а органи публічної влади враховують думки молодих людей у рішеннях, які їх стосуються, та надають інформацію.

По-друге, залучення молодих людей до управлінської діяльності і до прийняття державно-управлінських рішень є процесом прийняття більш ефективних рішень як для молоді, так і для громади в цілому. Консультуючись із молоддю при розробці програм чи проектів, органи публічної влади з більшою ймовірністю приймуть ефективне рішення, не витрачаючи час і гроші на послуги, якими молодь не хоче користуватися.

По-третє, залучення молоді до управлінської діяльності зміцнює спроможність громади.

По-четверте, залучення молоді до процесу прийняття рішень сприяє позитивному розвитку молоді. Молоді люди, які беруть участь в управлінській діяльності, є більш мотивованими та впевненими, роблять позитивний вибір професії, відповідальний за своє майбутнє.

По-п'яте, залучення молоді до управлінської діяльності підвищить довіру до влади. Залучення молоді до процесу прийняття рішень допоможе подолати бар'єри між органами публічної влади та молоддю, покращити ставлення до молоді та створити більшу обізнаність з проблемних питань.

Зазначимо, що найбільш актуальним документом державної молодіжної політики є затверджений розпорядженням Кабінету Міністрів України № 1669-р у грудні 2020 року концепція Державної цільової соціальної програми “Молодь України” на 2021-2025 роки. [59]

Основними проблемами, які має вирішити дана програма, є:

- низький рівень участі молоді у суспільному житті, у діяльності інститутів громадянського суспільства, зокрема молодіжних та дитячих громадських організацій, а також органів студентського самоврядування;
- низький рівень поінформованості молоді, особливо молоді з інвалідністю, про свої права, обов'язки та можливості для розвитку особистісного потенціалу та самореалізації у своїй територіальній громаді, регіоні, в Україні в цілому;
- низька активність молоді в політичному житті країни як на державного та регіонально-місцевому рівні [59].

Пріоритетні завдання програми мають забезпечити виконання наступних завдань:

- 1) сприяння створенню умов для розвитку спроможності інститутів громадянського суспільства;
- 2) забезпечення функціонування молодіжних центрів;

3) реалізація програм підготовки молоді, яка працює з молоддю, у тому числі програми молодіжного працівника;

4) здійснення комплексу експертно-аналітичних, організаційних, впроваджувальних та підсумково-оціночних заходів;

5) консолідована співпраця органів публічної влади у партнерстві з інститутами громадянського суспільства, закладами, установами та фахівцями, які працюють з молоддю, молодіжними центрами, молодіжними працівниками, молодіжними консультативно-дорадчими органами, представниками органів студентства та студентського самоврядування. роботодавців, підприємницького сектору та узгодженість їх дій з реалізацією міжнародних, регіональних та місцевих молодіжних програм;

6) здійснення міжнародного молодіжного співробітництва, сприяння інтеграції молоді у світове та європейське молодіжне співтовариство, взаємодія громадських організацій та української молоді з діаспорою з молодіжними громадськими організаціями України, впровадження кращих світових практик та інструментів у молоді, співпраця з міжнародні та іноземні партнери;

7) проведення інформаційно-просвітницьких кампаній з метою інформування молоді, зокрема вразливих категорій молоді, про можливості, нові інструменти, її права та обов'язки щодо свого розвитку, участі та інтеграції в суспільне життя [59]

Слід зазначити, що державна служба в Україні – це професійна діяльність осіб, які займають посади в органах державної влади, функціональні обов'язки яких спрямовані на практичне виконання завдань і функцій держави, які одержують заробітну плату за рахунок державних коштів. Ці особи є державними службовцями і мають відповідні службові повноваження.

Трудові відносини між працівником та роботодавцем регулюються Кодексом законів про працю України [38] та іншими спеціальними законами.

Праця державних службовців має власне спеціальне регулювання наступними документами:

- Законом України “Про державну службу” (далі – Закон №889-VIII) [26];
- Законом України “Про очищення влади” (далі – Закон №1682-VII) [27];
- Постановою Кабінету Міністрів України від 25.03.201 р. №246 “Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби” (далі - Постанова №246) [55];
- Постанова Кабінету Міністрів України від 07.03.2022 р. 221 “Деякі питання оплати праці працівників державних органів, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій, що фінансуються або дотуються з бюджету в умовах воєнного стану” [56];
- Наказом Міністерства соціальної політики України від 13.06.2016 р. №646 “Типове положення про преміювання державних службовців органів державної влади, інших державних органів, їхніх апаратів (секретаріатів)” [47].

У всіх цих документах зазначається, що серед різних сфер діяльності, які включає кадрова робота, одними з найважливіших і відповідальних є: формування кадрів для заміщення посад державної служби, а також організація та проведення конкурсів на заміщення посад державної служби та зарахування державних службовців до кадрового резерву. Саме відкритий конкурс є основним механізмом залучення кадрів на державну службу. Він може мати різне процедурне наповнення та різну глибину оцінки кандидатів, але незмінною залишається головна умова – абсолютна відкритість і прозорість усіх його етапів, а також критерії оцінки під час прийняття рішень.

Відповідно даних законів і нормативних документів прийняття на державну службу, просування по ній працівників, проводиться відповідно до категорій посад державних службовців, а також відповідно рангам, які їм присвоюються. Основними критеріями класифікації посад державних службовців є організаційно-правовий рівень органу влади, який приймає їх на

роботу, обсяг і характер компетенції на конкретній посаді, роль і місце посади в структурі органу влади.

На сьогодні в Україні законодавчо встановлено три категорії посад (категорії “А”, “Б”, “В”) державних службовців та дев’ять рангів, які присвоюються відповідно до посади, рівня професійної кваліфікації та результатів роботи. При прийнятті на державну службу працівнику присвоюється ранг у межах відповідної категорії посад. Особам, які вперше зараховуються на державну службу, присвоюється найнижчий ранг, передбачений для відповідних категорій посад. Для присвоєння чергового рангу в межах відповідної категорії посади державний службовець має успішно відпрацювати на займаній посаді два роки. За виконання особливо відповідальних завдань працівнику може бути присвоєно черговий ранг достроково в межах відповідної категорії посад. [26]

Державний службовець може бути позбавлений рангу лише за вироком суду. Присвоєння, зміна, позбавлення рангу за вироком суду оформляється наказами відповідних посадових осіб. У трудовій книжці державного службовця робиться запис про присвоєння, зміну і позбавлення відповідного рангу [26].

В умовах війни актуальним є, щоб механізм державного управління працював злагоджено і стабільно, бо тільки так можливо забезпечити оборону України і підтримувати реалізацію умов, коли громадяни отримують необхідні публічні послуги від органів публічної влади, суб’єктів господарювання державного сектору економіки.

У перші дні повномасштабної війни з росією спостерігалось тимчасове призупинення діяльності деяких органів публічної влади. Однак, слід зазначити, що як тільки відбулася певна стабілізація воєнної ситуації, діяльність органів публічної влади була повністю відновлена (окрім тимчасово окупованих територій). Значна кількість державних службовців з початком війни виїхала за кордон або в інші регіони України, були мобілізовані до лав Збройних Сил України. Все це створило гостру необхідність у терміновому

поповненні кадрових ресурсів, зокрема, у залученні молоді до управлінської діяльності в органах публічної влади.

Окрім того, з першого дня повномасштабної війни значна кількість нормативно-правових актів довоєнного часу виявилися не актуальними. В березні 2022 року Верховна Рада України прийняла Закон України “Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану” від 15.03.2022 р. №2136-IX. Даним законом на сьогодні встановлюються тимчасові умови щодо укладення та розірвання трудових договорів, істотні зміни умов праці, питання переведення на іншу роботу, надання щорічних відпусток, максимальної тривалості робочого тижня та періоду відпочинку, оплати праці тощо. [30]

З метою вирішення актуальної проблеми, прискорення у прийнятті управлінських рішень в умовах війни та спрощення процедури кадрового відбору, Верховна Рада України прийняла Закон України “Про внесення змін до Законів України “Про центральні органи виконавчої влади” [28] та “Про правовий режим воєнного стану” щодо забезпечення керованості державою в умовах воєнного стану” [29]. Ці два закони передбачають, що “у період дії воєнного стану керівником державної служби або суб’єктом призначення, сільським, селищним, міським головою, головою районної, районної у місті, обласної ради, начальником відповідної військової адміністрації без конкурсного відбору здійснюється призначення на:

- посади державної служби;
- посади в органах місцевого самоврядування;
- посади керівників суб’єктів господарювання державного сектору економіки, комунальних підприємств, установ, організацій”. [28; 29; 54]

На підставі коментарів даних нормативних актів конкурси на такі посади будуть проводитися, але у строк не пізніше 6 місяців з дня припинення чи скасування воєнного стану. Граничний строк перебування особи на відповідній посаді, призначення на яку відбулося під час дії воєнного стану, становить не більше 12 місяців після припинення чи скасування воєнного стану. [54]

Слід також зазначити, що відповідно до нововведень, особа, яка претендує на відповідну посаду, має подавати: заяву; заповнену особову карту встановленого зразка; документи, що підтверджують громадянство, наявність освіти та досвіду роботи згідно з вимогами законодавства.

У порівнянні з попереднім переліком документів, скасовується вимога подавати копію Державного сертифіката про рівень володіння державною мовою та заяву на згоду на проходження спеціальної перевірки, передбаченої Законом України “Про очищення влади” [27]. Втім, подача цих документів та проходження перевірки передбачається у строк до 3 місяців з моменту припинення чи скасування воєнного стану.

Новий закон скасовує перевірку, яка надає можливість дізнатися про деталі біографії особи та виявити потенційно небезпечного кандидата. З позиції економії часу та ресурсів, враховуючи термінову необхідність, такі зміни є цілком логічними.

Закони України “Про внесення змін до Законів України “Про центральні органи виконавчої влади” [28] та “Про правовий режим воєнного стану” щодо забезпечення керованості державою в умовах воєнного стану” [29] скасовують обов’язкову вимогу щодо подачі кандидатом на посаду декларації особи, уповноваженої на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, передбачену Законом України “Про очищення влади” [27]. Проте декларація кандидата на посаду, якщо особу призначено на вакантну посаду державної служби або служби в органах місцевого самоврядування у період дії воєнного стану, має бути подана у період з 00 годин 00 хвилин дня, наступного за днем припинення чи скасування воєнного стану, до 00 годин 00 хвилин відповідного числа третього місяця від такого дня. Це означає, що строки подачі такої декларації відтерміновуються.

Відповідно до законодавства під час воєнного стану також не здійснюється формування кадрового резерву.

У питанні призначень на державні посади експерти коментують ще один важливий аспект, що прямо пов’язаний із воєнним станом [54]. Для здійснення

керівництва у сфері забезпечення оборони, громадської безпеки і порядку, Указом Президента від 24 лютого 2022 року № 68/2022 утворено тимчасові державні органи – військові адміністрації. “В умовах воєнного стану застосовується окремий (спрощений) спосіб заміщення посад державної служби в військових адміністраціях – шляхом призначення певної категорії осіб” [67]. Абзацом другим ч.5 ст. 4 цього закону визначено, що “у разі набуття районною, обласною державною адміністрацією статусу відповідної військової адміністрації, посади державних службовців можуть замінюватися:

- військовослужбовцями військових формувань;
- особами рядового і начальницького складу:
 - 1) правоохоронних органів;
 - 2) служби цивільного захисту”. [67]

На думку експертів [54], такий крок пояснюється важливістю військових адміністрацій, адже саме вони керують та забезпечують злагодженість дій всіх структур у певному районі або області, а отже, потребують досвідчених та надійних кадрів. В цьому випадку особи відряджаються до військових адміністрацій для виконання завдань в інтересах оборони держави та її безпеки та залишаються на військовій службі або у правоохоронному органі без виключення зі списків особового складу. Перелік посад у військових адміністраціях населених пунктів, які підлягають заміщенню, затверджується Президентом України за поданням Головнокомандувача Збройних Сил України, орієнтуючись на кадрові потреби та можливості в певному регіоні.

В умовах збройної агресії публічне управління та адміністрування має насамперед вирішувати завдання, які продиктовані війною. У мирному житті загальне управління на місцях здійснюють цивільні державні службовці, які реалізують певну державну політику. В умовах війни державно-управлінський фокус зміщується в бік військових осіб. На перше місце виходить раціоналізм, який визначає першість і компетентність логічного та стратегічного ходу міркування, що спрямоване на забезпечення обороноздатності. Військове управління на місцях якнайкраще дозволяє досягти цих цілей. Війна вимагає

дій, підпорядкованих єдиній меті – відсічі збройній агресії, саме тому ці зміни є необхідними для стабільної роботи державного органу.

Аналіз теорій мотивації дозволяє стверджувати, що на сьогодні не існує універсального способу мотивації працівників органів публічного управління та адміністрування, оскільки часто те, що є ефективним у мотивації одних людей, може бути зовсім неважливим або навіть неприйнятним для інших. На думку науковців, система мотивації у сфері державної служби часто визначається не лише фінансово-економічними факторами, а й питаннями політико-ідеологічного змісту [62].

Отже, проведений нами аналіз сучасних тенденцій та мотиваційних механізмів залучення молоді до роботи в органах публічної влади дозволяє зробити такі узагальнення, а саме: проблема кадрового забезпечення органів публічної влади є системною в галузі публічного управління та адміністрування і стосується органів влади усіх рівнів; дефіцит кваліфікованих кадрів в органах публічної влади в останні 10 років формується під впливом об'єктивних і суб'єктивних причин. До об'єктивних причин належать зокрема: відсутність достатньої кількості кваліфікованих кадрів у багатьох сферах професійної діяльності органів публічної влади; посилення конкуренції на ринку праці за кращі кадри. Серед суб'єктивних причин нами відзначено низьку мотивацію молоді до вступу на публічну службу; спротив прийняттю молоді на роботу з боку чиновницького апарату.

Низьку мотивацію молоді пояснюють високим рівнем бюрократії, значними обсягами відповідальності та нерівномірним розподілом навантаження, низьким рівнем оплати праці на фоні наявності багатьох обмежень і додаткових умов. Заважають роботі по залученню молоді до державно-управлінській діяльності і системні стереотипи, які склалися щодо публічної служби в цілому в українському суспільстві, а саме: значна кількість випадків прояву корупції в органах публічної влади; відсутність творчого підходу, тобто державна служба не вирізняється творчими завданнями та не сприймає ініціативи; складність просування, коли для вступу

на державну службу та подальшого просування по службі необхідно мати зв'язки та контакти; поганий імідж установ органів публічної влади як роботодавців.

Водночас, економічна криза, викликана пандемією і воєнним станом, сприяла позитивним змінам у цьому питанні: молодь почала більше цінувати гарантії та безпеку державної служби, віддаючи їй перевагу у порівнянні з нестабільним станом у комерційних організаціях.

Висновок до першого розділу

Дослідивши теоретичні засади залучення молоді до управлінської діяльності в органах публічної влади і проаналізувавши сучасні тенденції та мотиваційні механізми залучення молоді до роботи в органах публічної влади, можемо зробити наступні висновки.

Зміни технології управління персоналом та стимулювання розвитку кадрового потенціалу органів публічної влади, зокрема через залучення молоді до державної служби, є одними з найбільш актуальних в умовах цифровізації економіки та формування нової системи управління персоналом в публічному управлінні та адмініструванні.

У сучасних умовах стрімкого старіння професійних компетентностей професійний розвиток кадрів органів публічної влади набуває особливої актуальності в умовах розвитку новітніх технологій, за яких кожен державний службовець має підвищувати свій професійний рівень та кваліфікацію. Тому практична реалізація системи управління персоналом органів публічної влади має містити: тактичний напрямок, спрямований на реалізацію поточних функцій управління персоналом, і стратегічний напрям, зосереджений на розробці та реалізації стратегії розвитку персоналу органів публічної влади в цілому з урахуванням зазначених вище загальних ймовірних тенденцій, що будуть характерні для кадрових змін у найближчому майбутньому.

Проблема кадрового забезпечення органів публічної влади є системною в галузі публічного управління та адміністрування і стосується органів влади усіх рівнів; дефіцит кваліфікованих кадрів в органах публічної влади в останні 10 років формується під впливом об'єктивних і суб'єктивних причин. До об'єктивних причин належать зокрема: відсутність достатньої кількості кваліфікованих кадрів у багатьох сферах професійної діяльності органів публічної влади; посилення конкуренції на ринку праці за кращі кадри. Серед суб'єктивних причин нами відзначено низьку мотивацію молоді до вступу на публічну службу; спротив прийняттю молоді на роботу з боку чиновницького апарату.

Низьку мотивацію молоді пояснюють високим рівнем бюрократії, значними обсягами відповідальності та нерівномірним розподілом навантаження, низьким рівнем оплати праці на фоні наявності багатьох обмежень і додаткових умов. Заважають роботі по залученню молоді до державно-управлінській діяльності і системні стереотипами, які склалися щодо публічної служби в цілому в українському суспільстві, а саме: значна кількість випадків прояву корупції в органах публічної влади; відсутність творчого підходу, тобто державна служба не вирізняється творчими завданнями та не сприймає ініціативи; складність просування, коли для вступу на державну службу та подальшого просування по службі необхідно мати зв'язки та контакти; поганий імідж установ органів публічної влади як роботодавців.

Водночас, економічна криза, викликана пандемією і воєнним станом, сприяла позитивним змінам у цьому питанні: молодь почала більше цінувати гарантії та безпеку державної служби, віддаючи їй перевагу у порівнянні з нестабільним станом у комерційних організаціях.

Розділ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАЛУЧЕННЯ МОЛОДІ ДО УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

2.1. Механізми і процедури залучення молоді до управлінської діяльності

Залучення молоді до управлінської діяльності в органах публічної влади є одним із найважливіших завдань, яке дозволяє вирішити багато проблем публічного управління та адміністрування. Омолодження кадрового складу, впровадження нових підходів до системи публічного управління, свіжий погляд на управлінську діяльність, висока мотивація до змін – це далеко не повний перелік можливостей, які відкриваються завдяки залучення молоді.

У Європейській хартії про учать молоді в громадському житті на місцевому та регіональному рівні зазначається, що місцевим і регіональним владам слід створювати відповідні структури або механізми, що дозволяють забезпечити участь молодих людей в ухваленні і обговоренні рішень, що їх стосуються; створювати умови для справжнього діалогу і партнерства між молодими людьми і місцевими і регіональними органами влади, а також дозволяти молодим людям і їх представникам бути повноправними учасниками політики, що їх стосується. [23]

Хартія була переглянута в 2003 році на прохання молодих учасників конференції “Молодь як рушійна сила в містах і регіонах”, організованої Конгресом у Кракові, Польща, у березні 2002 року з нагоди 10-ї річниці Хартії.

Учасниками конференції наголошувалося, що легітимність демократичних інститутів може бути поставлена під сумнів через відстань між місцями, де приймаються рішення, та людьми, яких ці рішення стосуються. Місцеві та регіональні органи влади мають перевагу в тому, що вони є найближчими до громадян серед усіх інших органів, і оскільки вони починають справжній діалог і встановлюють партнерські відносини з людьми, які проживають на їхній території, їхня політика може стати справді

демократичною, актуальною та ефективною, оскільки вона базується на потребах громадян.

Молодь є громадянами міст і регіонів, у яких вона живе, і якщо потрібно розвивати культуру молодіжної участі, то вона може пустити коріння і рости саме на цих рівнях. Молоді люди мають право брати участь у демократичних структурах і процесах суспільства і держави. Вони мають право бути почутими та приймати власні рішення щодо питань, які вплинуть на них та їх життя. Однак це вимагає, щоб молодь не визнавалася жертвами чи вразливою групою, яка потребує захисту, і ніколи не визнавалася об'єктом втручання дорослих, які вважають, що знають, що найкраще для молоді. Такий підхід, виступає за адекватну підтримку та зобов'язання щодо реалізації політики та практики участі молоді у прийнятті державно-управлінських рішень. Тільки в таких умовах влада зможе уникнути ризику залучення молоді суто символічними способами.

Комплексний характер цього завдання зумовлює системність підходів до його вирішення, а також необхідність залучення до цього виду діяльності широкого кола державних структур різного профілю, муніципальних органів та громадських організацій. Тому багато політичних і правових систем йдуть шляхом створення спеціалізованих установ, основним завданням яких є залучення молоді до державної діяльності.

Подібні структури успішно функціонують, зокрема, в закладах вищої освіти, де їх основними організаційними формами є: молодіжні (студентські) парламенти, молодіжні (студентські) уряди та молодіжні громадські організації. Незважаючи на досить розвинену інституційну структуру та відносно активну практичну діяльність, їх ефективність у політичній системі, в роботі органів публічної влади залишається предметом дискусій. Частково це пов'язано з тим, що результати роботи з молоддю не завжди піддаються формальному обчисленню в рамках певних цільових показників (які часто можна зафіксувати лише через кілька років). Проте основною проблемою залишається певна невизначеність щодо місця, ролі та функціонального

статусу спеціалізованих установ, створених для залучення молоді до діяльності в органах влади. Їх місце в системі публічного управління та адміністрування і функції, які виконуються в її рамках, можна трактувати по різному.

Найпоширеніший підхід розглядає молодіжні парламенти, уряди, громадські об'єднання та ради як особливу форму народного представництва або інструмент громадського контролю. У рамках такого нормативного підходу наголошується на важливості спілкування та, зокрема, зворотного зв'язку з владою та молодими представниками суспільства [23]. Як механізми чи канали такого типу взаємодії розглядаються інституції залучення молоді до державної діяльності.

Досить часто використовується також структурно-функціональний підхід, у рамках якого домінуючим є розуміння згаданих інститутів як інструменту залучення молоді до політичного та державно-управлінського процесів. Науковці зосереджують увагу на проблемі розвитку громадянських і політичних компетентностей молоді, а спеціалізовані об'єднання розглядають як інструмент їх розвитку. Дослідники часто акцентують увагу на прикладному аспекті діяльності таких установ. [23]

Проблема оцінки ефективності інститутів залучення молоді до державно-управлінської діяльності не залишилася непоміченою в академічному середовищі. Деякі дослідники обмежуються постановкою цієї проблеми або пропонують спиратися на експертні оцінки. Водночас найбільш характерною вадою такого роду структур вважається їх формальний характер, нездатність відображати інтереси всіх молодіжних груп і спільнот, а також преференційний діалог із політично лояльною та невміння працювати з критично налаштованою молоддю. [1]

На думку науковців, якщо місцеві та регіональні органи публічної влади підтримують та заохочують участь молоді у прийнятті державно-управлінських рішень, вони сприяють її соціальній інтеграції, допомагаючи молодим людям не лише справлятися з проблемами та труднощами, а й

викликами сучасного суспільства. Для успішної, стабільної та змістовної участі молодих людей у життєдіяльності місцевих громад на регіональному рівні, їх залученості до прийняття державно-управлінських рішень необхідне більше, ніж розвиток або реорганізація адміністративного управління цим процесом. Заходи, спрямовані на посилення участі молоді, мають забезпечувати такі умови, щоб культурне середовище поважало молодих людей і враховувало різні потреби, обставини та прагнення молоді.

Принципами, на яких мають базуватися механізми і процедури залучення молоді до управлінської діяльності, є наступні:

1. Участь молоді в управлінській діяльності на місцевому та регіональному рівнях має стати частиною загальної державної політики залучення громадян до суспільного життя.

2. Органи місцевої та регіональної влади мають бути переконані, що всі галузеві стратегії розвитку мають бути орієнтованими на молодь.

3. Принципи та різні форми участі застосовуються до всіх молодих людей без дискримінації.

Для реалізації даних принципів необхідно особливу увагу приділяти стимулюванню участі в державно-управлінській діяльності молодих людей з незахищених верств суспільства, з етнічних, національних, соціальних, сексуальних, культурних, релігійних і мовних меншин.

Аналізуючи діяльність відділу культури, молоді та спорту Гостомельської селищної військової адміністрації Бучанського району Київської області нами було зроблено декілька спостережень, зокрема, щодо реалізації політики щодо спорту, відпочинку та громадського життя молоді.

Отже, органи місцевої влади підтримують соціальні та культурні заходи, що проводяться молодіжними об'єднаннями та організаціями, молодіжними групами та громадськими центрами, які разом із сім'єю та школою є одним із стовпів соціальної єдності міста чи регіону; вони є ідеальним каналом для участі молоді та реалізації молодіжної політики у сфері спорту, культури,

ремесел та промисловості, мистецької та інших форм творчості та самовираження, зокрема, у сфері соціальної діяльності.

З метою розвитку місцевих молодіжних об'єднань місцеві органи влади, застосовуючи відповідні заходи, надають підтримку, зокрема, тим організаціям, які навчають працівників та лідерів молодіжних клубів та організацій, а також молодіжним працівникам, які грають важливу роль у суспільному житті на місцевому рівні.

Економічні та соціальні умови, з якими стикається молодь, впливають на її бажання та здатність брати участь у житті громади. Коли молоді люди безробітні або перебувають у складних життєвих обставинах, вони навряд чи матимуть ресурси бути активними громадянами в громадському житті. Розробка стратегії та ініціативи для зменшення безробіття серед молоді має стати одним з ключових напрямів реалізації державної молодіжної політики на регіональному і місцевому рівнях. Місцеві органи влади мають:

- створювати спільно з представниками молоді, місцевими роботодавцями, профспілками, освітніми установами, програми навчання та працевлаштування, а разом з молодіжними громадськими організаціями запроваджувати проекти, спрямовані на усунення причин безробіття серед молоді;
- створювати місцеві центри зайнятості для надання спеціалізованої допомоги та підтримки безробітній молоді у пошуку стабільної роботи;
- підтримувати створення компаній, підприємств і кооперативів молодими людьми або групами молодих людей шляхом надання фінансової та іншої підтримки, включаючи надання приміщень, обладнання, навчання та професійну допомогу;
- заохочувати молодих людей експериментувати з соціальною економікою, ініціативами самодопомоги.

Критичний аналіз можливостей та обмежень управлінського та адміністративного характеру призводить до розгляду такого явища, як ступінь привабливості органів державної влади як роботодавців.

Бренд роботодавця – це імідж організації, який формується претендентами на ринку праці або наявними співробітниками і включає в себе набір переваг, які надає працевлаштування в цій організації. Незважаючи на труднощі, державна служба має ряд переваг. Новий співробітник може відразу брати участь у розробці державних документів і нормативних актів. Всупереч стереотипам, кар'єра молоді на державній службі розвивається стрімко. Відданий і кваліфікований співробітник може досягти хороших результатів за короткий час.

Слід звернути увагу, що органи публічної влади перебувають у висококонкурентному середовищі та борються за найкращих працівників на ринку праці. Тому, наслідуючи приклад комерційних організацій, органи публічної влади мають висвітлювати та рекламувати переваги, які відрізняють їх від роботодавців у приватному секторі. Це потребує розробки та впровадження комплексних маркетингових програм, цілеспрямованої роботи з ринком шукачів роботи та зв'язків з громадськістю. Парадоксально, але факт: багато органів публічної влади не знають, як правильно донести до ринку праці інформацію про найбільш привабливі можливості, які відкриваються перед їхніми працівниками в процесі роботи. Незалежні дослідження, проведені в різних країнах світу, показали, що більшість претендентів на вакантні посади державної служби не знають про всі можливості, які їм надає державна служба.

Разом з представниками молодіжних організацій органи місцевої влади мають створити умови для розвитку міської екологічної політики на основі більш складного життєвого середовища, сприятливого для соціальної взаємодії та розвитку якісного громадського простору. Активно залучаючи до консультацій молодь, об'єднуючи місцевих та регіональних обранців, керівників господарських структур, лідерів громадських об'єднань та архітекторів, органи влади мають:

- розробляти програми для формування більш гармонійного середовища, яке сприятиме самовираженню особистості та зміцненню реальної солідарності між поколіннями;

- розробляти узгоджену політику розвитку міського середовища, яка б враховувала соціальну та культурну структуру населення при підготовці програм житлового будівництва та/або реконструкції житла.

У тісній співпраці з молодіжними організаціями, асоціаціями орендарів, установами соціального житла та соціальними працівниками органи місцевої влади мають сприяти розвитку певних соціальних структур, а саме:

- місцевих житлових інформаційних служб для молоді;
- місцевих механізмів (наприклад, недорогі позики, схеми гарантій орендної плати), які допомагатимуть молоді отримати житло.

Для участі в суспільному житті та відчуття себе повноцінними громадянами вкрай є необхідною мобільність молодих людей через створення доступу до громадського транспорту. У сільській місцевості мобільність і транспорт є однією з фундаментальних потреб для забезпечення якості життя, а не лише для сприяння участі. Отже, місцеві та регіональні органи влади мають підтримувати транспортні ініціативи в сільській місцевості, спрямовані на надання транспортних послуг (державних і приватних, індивідуальних або колективних) і підвищення мобільності в сільській місцевості для таких груп населення, як молодь, яка зараз не має можливості брати участь у громадських життя через відсутність транспортних засобів.

Ще одним з напрямів сприяння залученню молоді до активного громадського життя є підтримка асоціацій та груп, які сприяють мобільності молодих людей (молодих працівників, студентів або волонтерів) через політику обміну, а також сприяють формуванню зв'язків і самосвідомості як європейських громадян. Органи публічної влади мають заохочувати молодих людей, їхні організації до активної участі в міжнародних двосторонніх заходах, усіх видах обміну та європейських мереж. Органи публічної влади

мають бути готові надати їм фінансову підтримку для сприяння вивченню іноземних мов та міжкультурним обмінам.

Окрім того, у межах власних повноважень органи публічної влади мають сприяти освітній політиці рівності між жінками та чоловіками через низку наступних заходів: розробити та впроваджувати плани усунення нерівності між юнаками та дівчатами; впроваджувати та оцінювати заходи, спрямовані на створення рівних можливостей для дівчат і молодих жінок.

Для досягнення цієї мети ці заходи мають, зокрема, надати дівчатам і молодим жінкам можливість: отримати конкретну інформацію про навчальні курси, які дозволяють отримати професійну кваліфікацію; навчити молодих жінок управлінню державними справами, надавши їм обов'язки на найвищому рівні на основі квоти для жінок; здійснювати заходи щодо фінансування соціальних служб, які допомагають дівчатам і молодим жінкам.

Місцеві та регіональні органи публічної влади мають враховувати певні потреби молодих людей у сільській місцевості під час розробки та створення дій та заходів, спрямованих на залучення молоді, а саме:

- забезпечити реалізацію політики в галузі освіти, зайнятості, житла, транспорту та інших сферах, щоб вона відображала та враховувала особливі потреби молодих людей, які проживають у сільській місцевості. Молодь, яка мешкає у сільській місцевості, не має перебувати в не вигідних умовах або мати нижчий рівень соціальних послуг і забезпечення, ніж у містах;
- надавати фінансову та іншу підтримку молодіжним та іншим громадським організаціям у сільській місцевості, які можуть стимулювати соціальне та культурне життя в сільських громадах і можуть бути цікавими центрами соціального життя для молоді.

Також слід зазначити, що мистецтво та культура в усіх їх проявах має бути доступною для молоді, зокрема, яка проживає у сільській місцевості, і розширяти можливості творчої діяльності, в тому числі в нових напрямках. Тому органи публічної влади на місцевому та регіональному рівнях разом з молодими людьми та їхніми організаціями мають реалізовувати політику,

спрямовану на надання можливості молоді стати культурними агентами, надаючи їй доступ до знань, культури та творчості у спеціально відведених місцях та у спосіб, який є відповідним для реалізації цієї мети.

Зіштовхнувшись з очевидним погіршенням стану навколишнього середовища, органи публічної влади на регіональному та місцевому рівнях мають створювати умови для надання фінансової підтримки освітнім проєктам у закладах середньої та вищої освіти, громадських об'єднаннях з метою підвищення рівня обізнаності молоді щодо екологічних проблем. Розуміючи, що екологічні проблеми мають першочергове значення для молоді, якій у майбутньому доведеться мати справу з наслідками минулих помилок, органи публічної влади мають підтримувати заходи та проєкти, які сприяють сталому розвитку та захисту навколишнього середовища, залучаючи молодих людей та їх організації.

Органи публічної влади на регіональному та місцевому рівнях мають активно заохочувати права людини та вживати заходи щодо боротьби з дискримінацією меншин, молодих людей з обмеженими можливостями та інших груп населення, які можуть зазнати дискримінації, а також мають сприяти розвитку мультикультурності громад через інтеграцію меншин з урахуванням їхніх потреб, звичаїв, культури та способу життя.

Щодо реалізації даної мети мають вживатися наступні заходи: і

- посилення антидискримінаційного законодавства для забезпечення рівного доступу всіх громадян до громадських місць, професійного навчання, загальної середньої освіти, житла, культурної діяльності та інших сфер життєдіяльності громади. Такий доступ має гарантуватися спільними структурами представників місцевої публічної влади, представників меншин та самої молоді;

- сприяння міжрелігійному діалогу, мультикультурній антирасистській освіті та антидискримінаційній освіті в рамках шкільної програми.

Щоб жити разом, життєдіяльність суспільства базуються на правилах, яких мають дотримуватися всі. У демократичних суспільствах ці правила

обговорюються та затверджуються обраними представниками громадян і отримують конкретний прояв, зокрема, в законодавчих текстах, які визначають права та обов'язки громадян. Зі збільшенням кількості цих текстів людині стає все важче знати, дотримуватися та застосовувати їх, що створює нерівність між громадянами. Молодь, природно, хвилює це явище. Тому, органи публічної влади на регіональному та місцевому рівнях мають сприяти доступу молодих людей до їхніх прав: підвищувати їх знання шляхом поширення інформації, зокрема в школах, закладах вищої освіти, групах однолітків та інформаційних службах; створювати умови для реалізації власних прав через допоміжні служби, призначені для роботи з молодими людьми;; надавати можливості молоді брати участь у розробці нових правил.

Отже, нинішній стан справ характеризується недостатнім рівнем залучення молоді до процесів прийняття державно-управлінських рішень та зумовлює необхідність пошуку нових інноваційних форм молодіжної участі, які б сприяли реальному залученню молоді до управління справами держави, регіону, області, міста та громади.

У вітчизняній науці і практиці співіснують два підходи до інститутів залучення молоді до державно-управлінської діяльності. Вони розглядаються або як інструмент народного представництва та громадського контролю, або як механізм залучення молоді до процесу публічного управління та адміністрування, в тому числі сприяння її працевлаштуванню. Слід відзначити також наявність обґрунтованої критики практичної діяльності в цьому напрямку.

2.2. Зарубіжний досвід залучення молоді до управлінської діяльності в органах публічної влади

ООН зазначає, що зі зростанням кількості молоді на планеті, вона стає наймогутнішим фактором у формуванні суспільства. За даними комісії з міжнародних гуманітарних питань ООН, до кінця XXI століття люди віком до

30 років становитимуть майже 60% населення земної кулі, а віком до 25 років – близько 50%. [39]

На рубежі 70-80-х років минулого століття більшість західних країн усвідомили необхідність реформування, радикальної модернізації органів публічного управління та адміністрування. Необхідність привести систему управління у відповідність до викликів сучасності змусила політиків розробити реформи з метою її радикальної модернізації.

У країнах світу уряди експериментують з ідеями нового державного менеджменту, який передбачає широке використання на публічній службі методів роботи, які використовуються в приватному секторі. Серед них методи стратегічного планування, командний характер роботи в процесі прийняття державно-управлінських рішень, оцінка якості виконання посадових обов'язків, скорочення кількості рівнів управління, встановлення відповідності заробітку державних службовців кількості, якості, і складності робіт. На думку фахівців, усі ці заходи, безумовно, покращують якість роботи державного апарату, а сама публічна служба стає привабливою для молоді під час вибору місця працевлаштування. [18]

У результаті трансформації створюється якісно нова модель публічної служби, яка замінила раціональну модель публічного управління та адміністрування, створену в багатьох країнах під впливом теорії раціональної бюрократії М. Вебера. Якісними параметрами раціональної моделі є порядок, відносна структура, визначена стратегія, підготовлений персонал, цілеспрямоване управління. Нова модель публічного управління та адміністрування характеризується якісно іншими параметрами, які виражаються в таких категоріях, як креативність, новаторство, емоційна атмосфера, суб'єктивний фактор, що також відповідає запитам молоді у їх професійній самореалізації.

Процес реформування публічного управління та адміністрування в зарубіжних країнах є практично безперервним потоком удосконалення форм,

методів, технологій діяльності державних і муніципальних органів, їх адаптації до зовнішніх і внутрішніх умов, що постійно змінюються.

Можна констатувати, що впродовж радянського періоду в історії України існувала недооцінка, а іноді й просто негативне ставлення до досвіду розвинених країн щодо державного устрою, публічного управління та адміністрування. Цей досвід не використовувався з ідеологічних міркувань, у кращому випадку трактувався як пізнавальна інформація.

У сучасних умовах фундаментальних перетворень проблема адаптації досвіду публічного управління та адміністрування зарубіжних країн до українських умов є, на нашу думку, не лише актуальною, а й необхідною. Застосування нових трендів і концепцій щодо залучення молоді до управлінської діяльності цікаве для України.

У більшості країн розроблені нормативно-правові документи, в яких зафіксовані норми і вимоги до різних категорій державних службовців, їх права та обов'язки, зобов'язання держави щодо їх правового і соціального забезпечення. В умовах європейської інтеграції накопичено цікавий досвід правового регулювання та координації державних служб щодо залучення молоді до управлінської діяльності.

Важливим аспектом вивчення зарубіжного досвіду є організаційні основи публічної служби, зокрема практика її децентралізації, механізми взаємодії центральних, регіональних та місцевих органів публічного управління, забезпечення всіх учасників публічної служби підготовленими кадрами, досвід кар'єрного просування державних службовців сходами ієрархічної драбини тощо.

Цікавим, на наш погляд, є і моральний аспект публічної служби. Нині в зарубіжних країнах багато робиться для її "гуманізації", виховання у державних службовців моральних цінностей, високої відповідальності за виконання службових обов'язків. Як показує аналіз літератури, державні службовці високо цінують сервіс, який відкриває перспективу кар'єрного

зростання, професійного вдосконалення, соціального вдосконалення та служіння людям. [14]

Система спільного управління, яка використовується в молодіжному секторі Ради Європи, в якій молоді люди та представники влади сидять за одним столом, щоб ухвалювати спільні рішення, які базуються на реальності молоді, є моделлю участі, яка має рівнятися в усіх місцевих та регіональних радах. Саме така співпраця є інструментом, який сприяє спільному управлінню та, якщо її широко використовувати в Україні, дозволить молоді робити внесок у розбудову інклюзивного та процвітаючого українського суспільства, здійснювати своє право на демократичне громадянство та реалізувати свій повний потенціал як активних громадян суспільства.

Належним прикладом молодіжної участі в управлінській діяльності через інститути молодіжного парламентаризму є Британська молодіжна Рада – незалежна благодійна програма для молоді, яка допомагає молодим людям розвивати свої інтереси на місцевому, національному, європейському та міжнародному рівнях, а також сприяти підвищенню участі молоді в житті суспільства та держави. [59] Загалом Британська молодіжна Рада об'єднує близько 230 окремих організацій, які працюють із молодими людьми на місцевому, національному та міжнародному рівнях, щоб ті мали змогу впливати на прийняття державно-управлінських рішень на місцевому та національному рівнях.

Іншим належним прикладом молодіжної участі в управлінській діяльності на національному рівні є Молодіжна рада в Валлонії у французькому регіоні Бельгії. Рада як формальний консультативний орган, що представляє молодих людей, збирає думки і інформацію від молоді та молодіжних асоціацій у всьому французькому регіоні країни і передає цю інформацію задля здійснення впливу на національну політику.

Участь молоді та консультації є основним принципом молодіжної політики в Люксембурзі. На національному рівні молодіжна консультація забезпечується трьома структурами: Вищою Молодіжною Радою (створена у

2008 році як дорадча рада, що вивчає молодіжні питання за власною ініціативою або за поданням уряду; рекомендує реформи та інновації, спрямовані на підвищення добробуту молоді), Національною Молодіжною Радою (є “зонтичною” організацією, яка об’єднує усі молодіжні організації Люксембургу; її основна мета полягає у підвищенні активності участі молоді у житті суспільства та держави), Національною Асамблеєю молоді (Люксембурзька палата депутатів організовує молодіжні конвенції з даною організацією, під час яких молоді люди мають можливість засідати в парламенті країни та спілкуватися з депутатами).[23]

Окрім того, в Люксембурзі на місцевому рівні деякі муніципалітети організовують молодіжні ради чи молодіжні форуми, де молоді люди можуть брати участь у місцевому плануванні та розробці рекомендацій, висловлюючи свої пропозиції, потреби й критику. Більшість муніципалітетів на регулярній основі скликають консультативну молодіжну комісію, під час засідання якої молодь може надавати консультації щодо молодіжних або суміжних питань.

Залучення молоді до прийняття державно-управлінських рішень у Португалії в основному здійснюється через консультування та представництво як на національному (діяльність Національної молодіжної ради, Національної федерації молодіжних асоціацій, Португальського бюджету молодіжної участі, Шкільного спільного бюджету), так і на місцевому рівні (муніципальні молодіжні ради).

Вартим уваги є досвід Польської Республіки, де єдиною специфічною формою участі молоді в управлінській діяльності, передбаченою законодавством про місцеве самоврядування, є комунальні і муніципальні молодіжні ради. Окрім дорадчої і консультативної діяльності для органів місцевого самоврядування, комунальні молодіжні ради сприяють активному громадянству та демократичним практикам серед молоді, а також визначають місцеві потреби молоді у громаді.

Незважаючи на різноманіття стилів публічного управління та адміністрування в зарубіжних країнах, певних способів налагодження

практики відбору, ротації та навчання посадових осіб, проблема підвищення якості роботи державних службовців є актуальною для всіх без винятку країн. Запозичення та адаптація до реалій конкретної країни позитивного досвіду в певній сфері діяльності іншої країни може бути одним із шляхів вирішення цієї проблеми. Вони проводять регулярні зустрічі і відіграють провідну роль у національному структурному діалозі.

Актуальність запозичення зарубіжного досвіду полягає в тому, що реформування системи публічного управління та адміністрування з метою залучення молоді до управлінської діяльності буде ефективним лише за умови суттєвого підвищення рівня професіоналізму кадрів публічної служби. Це передбачає вдосконалення системи професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, а також забезпечення їх постійного професійного розвитку, у тому числі шляхом самоосвіти. У зв'язку з цим доцільно було б звернутися до міжнародного досвіду у вказаній сфері.

Для успішного впровадження досвіду ЄС, наприклад, досвіду Європейського бюро відбору персоналу та Європейського інституту публічного управління, необхідно наповнити змістом діяльність служб з підбору персоналу в органи публічної влади, зокрема, їх роботу по залученню молоді, забезпечити HR-служби відповідно підготовленими кадрами, а також забезпечити доступність і попит на освітні послуги в галузі публічного управління та адміністрування серед молоді. Виконання останньої вимоги буде, мабуть, найскладнішим, оскільки успішність її реалізації значною мірою залежить від освітнього потенціалу закладів освіти, які здійснюють підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації, а його орієнтації на загальноєвропейські цінності, що є довготривалою та клопіткою справою.

Успішне вирішення цієї проблеми можливе, але воно потребує реорганізації діяльності не лише публічної служби, а й системи освіти в цілому, у зміщенні акценту в освітньому процесі з безпосередньої передачі знань на формування умінь і навичок, які знадобляться в майбутньому для самостійного оволодіння знаннями.

Наступна важлива проблема під час реалізації позитивного міжнародного досвіду практики роботи служб з підбору персоналу щодо залучення молоді до публічної служби в Україні є необхідність однакового розуміння ключових понять і категорій. Розуміння поняття самоосвіти як такої та самоосвіти державних службовців неоднакові в міжнародно-правовому полі та освітньому просторі та в Україні.

Українське законодавство про державну службу не повною мірою відображає сучасні тенденції щодо самоосвіти державних службовців зокрема. Таким чином, у національній нормативно-правовій базі державної служби не врегульовано належним чином такі питання:

- створення системи неформального та неофіційного професійного навчання державних службовців (стандарти ООН у розвитку людства XXI ст.);
- визнання базової компетенції навчання з метою здобуття знань та самоосвітньої компетентності як складової останньої для державних службовців (стандарти ЄС, приклад Франції та Нідерландів);
- забезпечення безперервності навчання впродовж професійного життя, створення системи професійного навчання безпосередньо на робочому місці, де ключовим видом діяльності є самоосвіта (досвід Великої Британії та Японії);
- активний розвиток самоосвіти державних службовців, створення державних програм стимулювання державних службовців до самоосвіти та їх ресурсного забезпечення (досвід європейських країн, США, Канади, Китаю, Японії та ін.). [4]

Зрозуміло, що впровадження певного досвіду на державному рівні потребує значних матеріальних ресурсів. На думку українських науковців та міжнародних спостерігачів, позитивний досвід ЄС щодо підвищення професійної компетентності державних службовців повільно впроваджується у вітчизняну практику, в тому числі через брак коштів. Тому впровадження нових форм і методів потребує фінансових витрат з державного бюджету.

Отже, стратегічним напрямком роботи служб з підбору персоналу в сфері публічного управління та адміністрування є впровадження та розвиток багаторівневої системи освіти, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, де формальна освіта та самоосвіта в контексті забезпечення неперервної освіти відігравали б однаково значущу роль. Варто зазначити, що без реалізації даного напрямку неможливе здійснення публічної служби на засадах компетентності та професіоналізму.

Важливим інститутом громадянського суспільства в країнах ЄС, новою організаційною формою представницької участі молоді у прийнятті державно-управлінських рішень є молодіжний парламентаризм, інститути якого швидкими темпами розвиваються і в нашій країні на місцевому рівні. Однак, проаналізувавши досвід залучення молоді до управлінської діяльності в зарубіжних країнах і в Україні, дійшли висновку, що в нашій країні існуючі молодіжні структури участі не справляють суттєвий вплив на прийняття державно-управлінських рішень незалежно від їх форми та типу. Тому є необхідним удосконалити механізми залучення молоді до участі в управлінській діяльності в системі публічного управління та адміністрування, зокрема через інститут молодіжного парламентаризму.

Висновки до другого розділу

Вивчення механізмів і процедур залучення молоді до управлінської діяльності на прикладі роботи Гостомельської селищної військової адміністрації Бучанського району Київської області дозволив зробити висновок, що нинішній стан справ характеризується недостатнім рівнем залучення молоді до процесів прийняття державно-управлінських рішень та зумовлює необхідність пошуку нових інноваційних форм молодіжної участі, які б сприяли реальному залученню молоді до управління справами держави, регіону, області, міста та громади.

У вітчизняній науці і практиці співіснують два підходи до інститутів залучення молоді до державно-управлінської діяльності. Вони розглядаються або як інструмент народного представництва та громадського контролю, або як механізм залучення молоді до процесу публічного управління та адміністрування, в тому числі сприяння її працевлаштуванню. Слід відзначити також наявність обґрунтованої критики практичної діяльності в цьому напрямку.

Вивчення зарубіжного досвіду залучення молоді до управлінської діяльності в органах публічної влади дозволило констатувати в якості висновку, що стратегічним напрямком роботи служб з підбору персоналу в сфері публічного управління та адміністрування є впровадження та розвиток багаторівневої системи освіти, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, де формальна освіта та самоосвіта в контексті забезпечення неперервної освіти відігравали б однаково значущу роль. Варто зазначити, що без реалізації даного напрямку неможливе здійснення публічної служби на засадах компетентності та професіоналізму.

Важливим інститутом громадянського суспільства в країнах ЄС, новою організаційною формою представницької участі молоді у прийнятті державно-управлінських рішень є молодіжний парламентаризм, інститути якого швидкими темпами розвиваються і в нашій країні на місцевому рівні. Однак, проаналізувавши досвід залучення молоді до управлінської діяльності в зарубіжних країнах і в Україні, дійшли висновку, що в нашій країні існуючі молодіжні структури участі не справляють суттєвий вплив на прийняття державно-управлінських рішень незалежно від їх форми та типу. Тому є необхідним удосконалити механізми залучення молоді до участі в управлінській діяльності в системі публічного управління та адміністрування, зокрема через інститут молодіжного парламентаризму.

Розділ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РОБОТИ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ЩОДО ЗАЛУЧЕННЯ МОЛОДІ ДО УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

На кожному етапі свого розвитку суспільство і держава висувають певні вимоги до молоді, на основі яких формується стратегічна мета публічного управління і адміністрування у молодіжній сфері та відповідно до цього будується відповідна державна молодіжна політика як система державних пріоритетів і заходів, спрямованих на створення умов і можливостей для розвитку та самореалізації молоді в інтересах України.

Незважаючи на вищевказане, на тлі обраного інноваційного сценарію розвитку країни, в суспільстві зберігається високий рівень патерналізму, що поєднується зі зростанням соціального інфантилізму – неприйняття молоддю нових зобов'язань, пов'язаних із процесом дорослішання. Тому підвищення соціальної активності молоді залишається актуальним завданням у рамках державної молодіжної політики.

Сучасна українська молодь, пройшовши власне виховання і дорослішання через війну, волонтерську діяльність, в значній кількості готова брати на себе відповідальність за долю країни. Основне завдання держави і її установ допомогти зберегти і розвинути у молодих людей найкращі моральні якості, достатній рівень професійної компетентності і мотивації до праці; рівень інтелектуального і творчого потенціалу, ерудиції та освіченості.

Молодь, як найдинамічніша частина соціальної структури суспільства, що має величезний потенціал соціального розвитку, однак опиняється в ситуації відкладення його реалізації. Ця проблема пов'язана як з особливостями економічної та політичної ситуації в Україні, так і з практикою реалізації молодіжних соціальних програм, орієнтованих більше на молодь з високим рівнем соціальної активності або яка опинилася в складній життєвій ситуації. Як наслідок, діючі програми не сприяють розвитку соціальної

активності молоді в обсязі, необхідному для реалізації інноваційного розвитку держави.

Сьогодні необхідно цілеспрямовано підвищувати соціальну активність молоді в різних сферах, зокрема, в публічному управлінні та адмініструванні, з метою підвищення її внеску в соціально-економічний, суспільно-політичний і культурний розвиток регіонів і країни в цілому.

За результатами дослідження нами розроблено перелік заходів щодо підвищення мотивації молоді до вступу на державну службу, зокрема:

1. Створення кар'єрних сторінок на сайтах міністерств і відомств з ціннісною пропозицією, описом розвитку кар'єри, інформацією про конкурси на вакантні посади, програми стажування та кадровий резерв, а також способи відправки документів і резюме в установу.

2. Використання різноманітних каналів інформування цільової аудиторії про можливості вступу на державну службу: розсилки електронних листів, через університети, чат-боти в месенджерах, розміщення інформації в соціальних мережах.

3. Створення траєкторій кар'єрного розвитку для молодих фахівців у різних сферах та інформування їх про можливості за допомогою університетів.

4. Створення процедури скаутингу студентів, починаючи з 1-го курсу (проведення фахових лекцій та семінарів, майстер-класів працівниками органів державної влади і місцевого самоврядування з метою виявлення перспективних студентів та пропонування їм стажування до їх залучення в комерційні організації на початку 2-го року навчання).

5. Створення профільних класів для майбутніх державних службовців на базі шкіл з поглибленим вивченням окремих дисциплін.

Ці заходи можуть позитивно вплинути на молодих фахівців, підвищити їхню обізнаність щодо кар'єрних можливостей, які надає державна служба, мотивувати їх до участі в конкурсах на заміщення вакантних посад чи проходження програм стажування.

Європейська хартія про участь молоді в місцевому та регіональному житті [23] в якості рекомендацій з питань вдосконалення роботи органів публічної влади щодо залучення молоді до управлінської діяльності пропонує певні інструменти такої участі, на які слід звернути увагу з метою імплементації в українські реалії.

Отже, щоб досягти реальної участі молоді в управлінській діяльності, слід застосовувати певний набір інструментів, який передбачає розвиток навчання для участі молодих людей в управлінській діяльності, інформування їх, надання їм засобів спілкування, підтримку молодіжних проєктів, визнання та надання більш високого значення готовності молодих людей присвятити себе громадській діяльності та неоплачуваній роботі.

Участь молоді в управлінській діяльності відбувається лише з повною віддачею, коли визнається роль молодих людей у політичних партіях, профспілках та громадських об'єднаннях і, насамперед, коли є зусилля сприяти формуванню молодіжних об'єднань за участю та силою самих молодих людей.

Органи публічної влади на регіональному та місцевому рівнях, усвідомлюючи домінуючу роль, яку відіграє школа в житті молоді, має забезпечити підтримку та підготовку молодих людей до участі в управлінській діяльності, освіту з прав людини та неформального навчання в загальноосвітніх середніх закладах та закладах вищої освіти. Органи публічної влади також мають забезпечити навчання та підтримку участі молоді в громадських об'єднаннях та житті місцевих громад за допомогою:

- професійного навчання вчителів, викладачів та молодіжних працівників у сфері заохочення участі молоді в управлінській діяльності;
- впровадження усіх форм участі учнів та студентів у житті закладів освіти, де вони навчаються;
- створення та впровадження програм громадянської освіти в загальноосвітніх середніх закладах та закладах вищої освіти;

- запровадження навчання в групі однолітків, надання простору та засобів, а також підтримка обміну позитивним досвідом.

Європейська хартія про участь молоді в місцевому та регіональному житті звертає увагу на те, що інформація є безпосереднім ключем до участі молоді в управлінській діяльності, і право молодих людей на доступ до інформації про можливості та проблеми, які їх стосуються, визнається в офіційних європейських і міжнародних документах, а не лише в контексті місцевого та регіонального життя. [23]

Для того, щоб брати участь у життєдіяльності своєї громади або користуватися послугами та можливостями, спрямованими на них, молоді люди мають знати про них. Участь у заходах і проектах, які їх цікавлять і які вони самі організовують, часто є кроком у процесі заохочення їх до активнішої участі в управлінській діяльності. Тому місцеві та регіональні органи влади мають підтримувати та вдосконалювати діючі інформаційні та консультаційні центри для молоді, щоб гарантувати, що вони надають якісні послуги, які відповідають потребам молоді. У місцях, де таких центрів немає, органи публічної влади та інші відповідні суб'єкти мають заохочувати та підтримувати створення відповідних інформаційних служб для молоді, зокрема через заклади освіти, молодіжні служби, бібліотеки тощо. Необхідно вжити конкретних заходів для задоволення інформаційних потреб тих молодих людей, які відчують труднощі в доступі до інформації (мовний бар'єр, відсутність доступу до Інтернету тощо).

Інформаційні послуги для молоді мають відповідати певним професійним принципам і стандартам. Органи публічної влади мають забезпечувати відповідність таким стандартам та їх постійне вдосконалення. Молоді люди повинні мати можливість брати участь у підготовці, реалізації та оцінці діяльності та інформаційних продуктів молодіжних інформаційних центрів/служб, бути представленими в їх керівних органах.

Інформаційно-комунікаційні технології можуть відкрити нові можливості для інформування та залучення молоді до управлінської

діяльності; можуть бути використані для обміну різноманітною інформацією, а завдяки їх інтерактивній природі сприятимуть активізації участі молоді в управлінській діяльності.

Молодь є основним споживачем продукції засобів масової інформації, які також можуть бути ефективними в цій галузі, певним чином розширюючи наявні у них можливості для самовираження та участі в підготовці інформації, що публікується ЗМІ. Завдяки професійному підходу до деяких питань вони дозволяють надавати різноманітну і більш доступну інформацію своїм одноліткам. Така участь також дозволяє молодим людям зрозуміти, як побудована інформаційна робота та набуті необхідного критичного мислення.

У зв'язку з цим органи публічної влади на регіональному та місцевому рівнях мають підтримувати створення та діяльність засобів масової інформації (радіо, телебачення, друкована та електронна преса тощо), які створюються та розвиваються молоддю для молоді, а також відповідних освітніх програм.

Молодих людей слід підтримувати та заохочувати до участі у волонтерській діяльності. У той час, коли молодь відчуває дедалі більший тиск, щоб досягти успіху в навчанні та на роботі, важливо сприяти та визнавати волонтерство. У цьому напрямку органи публічної влади на регіональному та місцевому рівнях мають:

- підтримувати створення волонтерських центрів та розвивати ініціативи, спрямовані на підтримку та заохочення участі молоді у волонтерській діяльності, такі як інформаційні та рекламні кампанії;
- у партнерстві з молодіжними, громадськими організаціями, органами управління освітою та роботодавцями розробити системи визнання вільної діяльності в системі формальної освіти та у сфері зайнятості.

Через свої надії та прагнення молоді люди мають багато ідей, які можна трансформувати в проекти та заходи на місцевому рівні, які можуть бути корисними для всіх мешканців громади. При належній підтримці ці проекти, їх успішна реалізація, а також невдачі також можуть допомогти молодим людям розвинути почуття відповідальності та самостійності, у такий спосіб

стаючи соціальними суб'єктами. Отже, місцеві та регіональні органи публічної влади мають сприяти реалізації таких проектів, незалежно від того, малі вони чи масштабні, допомагаючи їм шляхом залучення професіоналів та надання доступу до фінансової та матеріально-технічної допомоги.

Місцеві та регіональні органи публічної влади мають сприяти молодіжним організаціям, які є унікальними тим, що насамперед зосереджуються на відображенні думок і обслуговуванні потреб та інтересів молодих людей; забезпечують простір, у якому молодь може вчитися та випробувати можливості та виклики участі в прийнятті державно-управлінських рішень і співпраці з іншими молодими людьми. Це можуть бути структуровані організації або неформальні групи молодих людей. Важливо, щоб молоді люди мали можливість приєднатися до молодіжної організації за власним вибором у своїй громаді, де вони мешкають. Отже, місцеві та регіональні органи публічної влади повинні мати спеціальні бюджетні кошти виключно для підтримки молодіжних організацій, які здійснюють діяльність або надають послуги, або виступають голосом молоді в певній місцевості, або виступають на захист молоді.

Слід надавати перевагу тим організаціям, якими керують самі молоді люди та/або мають процедури та системи, що дозволяють активну участь молодих людей в управлінській діяльності.

Також слід зазначити, що динамічний, незалежний та активний неурядовий сектор є найважливішим елементом будь-якого справді демократичного суспільства. Тому важливо, щоб інші сектори громадянського суспільства, такі як політичні партії, були сильними та активними на місцевому та регіональному рівнях. Участь у демократичному житті не обмежується голосуванням кожні кілька років. Саме тому участь у діяльності громадських організацій та політичних партій є такою важливою, адже вони допомагають громадянам брати участь та постійно впливати на рішення та дії. Отже дуже важливо, щоб молоді люди отримували підтримку та заохочувалися до участі в громадському житті своїх громад.

Органи публічної влади на регіональному та місцевому рівнях мають виділяти фінансові та інші ресурси НУО, які активно сприяють участі молоді у своїй діяльності, а також демократичним структурам і процедурам прийняття рішень.

Для реалізації різних галузевих стратегій, органи публічної влади на регіональному та місцевому рівнях мають запровадити відповідні структури або механізми, які забезпечуватимуть участь молодих людей у прийнятті та обговоренні державно-управлінських рішень, які їх стосуються. Вони мають створити умови для справжнього діалогу та партнерства між молодими людьми та місцевою та регіональною владою, а також дозволити молодим людям та їхнім представникам стати повноцінними учасниками політики, яка їх стосується. Такі структури, як правило, мають бути представницькими та займатися всіма питаннями, до яких молоді люди виявляють інтерес, на постійній основі. Окрім того, може бути передбачено створення спеціальної структури для обговорення чи діяльності, заснованої на певному питанні. У деяких випадках може бути доречним поєднання різних форм.

Ефективна участь молодих людей у прийнятті державно-управлінських рішень має ґрунтуватися на розумінні соціальних і культурних змін, що відбуваються в їхній громаді, і потребує постійної представницької структури, такої як молодіжна рада, молодіжний парламент чи молодіжний форум.

Такі структури можуть бути сформовані шляхом виборів, призначень молодіжними організаціями та/або на громадських засадах, а їхній склад має відображати соціальну структуру громади.

Молодь має безпосередньо відповідати за проєкти та відігравати активну роль у реалізації відповідних стратегій. Для цього органи публічної влади на регіональному та місцевому рівнях мають створити або підтримувати структури, які забезпечують активну участь молоді, створюють фізичну основу для того, щоб вона могли вільно висловлювати свої проблеми, особливо щодо доведення проблеми до відома влади, а також можливість

вносити власні пропозиції. Роль такої структури щодо участі молоді в управлінській діяльності може включати:

- забезпечення форуму для молоді для вільного висловлювання власних проблем, зокрема щодо пропозицій і політики уряду;
- надання можливості молоді сформулювати власні пропозиції для місцевої та регіональної влади;
- надання можливості владі консультувати молодь з конкретних питань;
- створення форуму, де розробляються, контролюються та оцінюються проєкти за участю молоді;
- створення форуму для сприяння консультаціям з асоціаціями та молодіжними організаціями.

Надаючи молодим людям можливість висловлюватися та діяти для вирішення проблем, які їх стосуються, структури такого роду забезпечують навчання принципам демократичного життя та управління громадськими справами. У такий спосіб молодих людей слід заохочувати до участі в таких структурах і заходах, які проводяться, з метою сприяння їхньому потенціалу для навчання та практичного впровадження принципів демократичного громадянства. А для тих молодих людей, які ініціюють проєкти та діалог із владою, така структура також є форумом для навчання основам демократичного лідерства. Органи публічної влади і сама молодь отримують вигоду від мультиплікаційного ефекту, який може мати участь молоді в таких структурах, зокрема щодо заохочення молоді до реалізації власних громадянських прав, а саме: участь у виборах та інших формах вираження поглядів, включаючи референдуми.

Звертаємо увагу, що для ефективного функціонування інституційні структури участі молоді (як офіційні, так і неформальні) потребують додаткових ресурсів і підтримки, які органи публічної влади мають виділяти таким структурам (приміщення, фінансові ресурси та матеріальне забезпечення, необхідні для забезпечення їх нормального та ефективного

функціонування). Виділення таких коштів не виключає, що ці структури можуть отримати додаткову фінансову та матеріальну підтримку з інших джерел, таких як приватні фонди та компанії.

Місцеві та регіональні органи публічної влади мають гарантувати надання підтримки структурам, які забезпечують участь молоді. Для цього мають призначити гаранта – особу чи групу осіб, які б контролювали надання підтримки та до яких ці структури самі могли б звернутися у разі потреби. Така особа або група осіб має бути незалежною від політичних структур і структур, які забезпечують участь молоді, а призначення має бути взаємно погоджено обома структурами.

Окрім надання вищезазначеної підтримки, функції цієї особи (групи осіб) можуть включати:

- виступати посередником між молоддю та обраними місцевими та регіональними представниками з питань, порушених тією чи іншою стороною;
- виступати адвокатом молоді у стосунках з місцевою та регіональною владою у напружених ситуаціях між ними;
- виступати каналом, через який місцева та регіональна публічна влада може спілкуватися з молоддю;
- регулярно готувати звіти для молоді та органів публічної влади з метою оцінки рівня участі молоді в громадському житті на місцевому та регіональному рівні, наприклад, через реалізацію проєктів або участь у молодіжних структурах тощо.

Висновки

В результаті проведеного дослідження нами було виконано мету і завдання, що дозволило зробити наступні висновки.

1. Досліджено теоретичні засади залучення молоді до управлінської діяльності в органах публічної влади і з'ясовано, що зміни технології управління персоналом та стимулювання розвитку кадрового потенціалу органів публічної влади, зокрема через залучення молоді до державної служби, є одними з найбільш актуальних в умовах цифровізації економіки та формування нової системи управління персоналом в публічному управлінні та адмініструванні.

У сучасних умовах стрімкого старіння професійних компетентностей професійний розвиток кадрів органів публічної влади набуває особливої актуальності в умовах розвитку новітніх технологій, за яких кожен державний службовець має підвищувати свій професійний рівень та кваліфікацію. Тому практична реалізація системи управління персоналом органів публічної влади має містити: тактичний напрямок, спрямований на реалізацію поточних функцій управління персоналом, і стратегічний напрям, зосереджений на розробці та реалізації стратегії розвитку персоналу органів публічної влади в цілому з урахуванням зазначених вище загальних ймовірних тенденцій, що будуть характерні для кадрових змін у найближчому майбутньому.

2. Здійснено аналіз сучасних тенденцій та мотиваційних механізмів залучення молоді до роботи в органах публічної влади і доведено, що проблема кадрового забезпечення органів публічної влади є системною в галузі публічного управління та адміністрування і стосується органів влади усіх рівнів; дефіцит кваліфікованих кадрів в органах публічної влади в останні 10 років формується під впливом об'єктивних і суб'єктивних причин. До об'єктивних причин належать зокрема: відсутність достатньої кількості кваліфікованих кадрів у багатьох сферах професійної діяльності органів публічної влади; посилення конкуренції на ринку праці за кращі кадри. Серед

суб'єктивних причин нами відзначено низьку мотивацію молоді до вступу на публічну службу; спротив прийняттю молоді на роботу з боку чиновницького апарату.

Низьку мотивацію молоді пояснюють високим рівнем бюрократії, значними обсягами відповідальності та нерівномірним розподілом навантаження, низьким рівнем оплати праці на фоні наявності багатьох обмежень і додаткових умов. Заважають роботі по залученню молоді до державно-управлінській діяльності і системні стереотипами, які склалися щодо публічної служби в цілому в українському суспільстві, а саме: значна кількість випадків прояву корупції в органах публічної влади; відсутність творчого підходу, тобто державна служба не вирізняється творчими завданнями та не сприймає ініціативи; складність просування, коли для вступу на державну службу та подальшого просування по службі необхідно мати зв'язки та контакти; поганий імідж установ органів публічної влади як роботодавців.

Водночас, економічна криза, викликана пандемією і воєнним станом, сприяла позитивним змінам у цьому питанні: молодь почала більше цінувати гарантії та безпеку державної служби, віддаючи їй перевагу у порівнянні з нестабільним станом у комерційних організаціях.

3. Вивчено механізми і процедури залучення молоді до управлінської діяльності на прикладі роботи Гостомельської селищної військової адміністрації Бучанського району Київської області, що дозволило зробити висновок, що нинішній стан справ характеризується недостатнім рівнем залучення молоді до процесів прийняття державно-управлінських рішень та зумовлює необхідність пошуку нових інноваційних форм молодіжної участі, які б сприяли реальному залученню молоді до управління справами держави, регіону, області, міста та громади.

У вітчизняній науці і практиці співіснують два підходи до інститутів залучення молоді до державно-управлінської діяльності. Вони розглядаються або як інструмент народного представництва та громадського контролю, або

як механізм залучення молоді до процесу публічного управління та адміністрування, в тому числі сприяння її працевлаштуванню. Слід відзначити також наявність обґрунтованої критики практичної діяльності в цьому напрямку.

4. Досліджено зарубіжний досвід залучення молоді до управлінської діяльності в органах публічної влади, що дозволило констатувати в якості висновку, що стратегічним напрямком роботи служб з підбору персоналу в сфері публічного управління та адміністрування є впровадження та розвиток багаторівневої системи освіти, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, де формальна освіта та самоосвіта в контексті забезпечення неперервної освіти відігравали б однаково значущу роль. Варто зазначити, що без реалізації даного напрямку неможливе здійснення публічної служби на засадах компетентності та професіоналізму.

Важливим інститутом громадянського суспільства в країнах ЄС, новою організаційною формою представницької участі молоді у прийнятті державно-управлінських рішень є молодіжний парламентаризм, інститути якого швидкими темпами розвиваються і в нашій країні на місцевому рівні. Однак, проаналізувавши досвід залучення молоді до управлінської діяльності в зарубіжних країнах і в Україні, дійшли висновку, що в нашій країні існуючі молодіжні структури участі не справляють суттєвий вплив на прийняття державно-управлінських рішень незалежно від їх форми та типу. Тому є необхідним удосконалити механізми залучення молоді до участі в управлінській діяльності в системі публічного управління та адміністрування, зокрема через інститут молодіжного парламентаризму.

5. Розроблено рекомендації органам публічної влади щодо залучення молоді до управлінської діяльності, а саме: а) створення кар'єрних сторінок на сайтах органів центральної та місцевої влади з посадовою пропозицією, описом розвитку кар'єри, інформацією про конкурси на вакантні посади, програми стажування та кадровий резерв, а також способи відправки документів і резюме електронно; б) використання різноманітних каналів

інформування молоді про можливості вступу на державну службу: розсилки електронних листів, через університети, чат-боти в месенджерах, розміщення інформації в соціальних мережах; в) створення траєкторій кар'єрного розвитку для молодих фахівців у різних сферах та інформування їх про можливості за допомогою університетів; г) створення процедури скаутингу студентів, починаючи з 1-го курсу (проведення фахових лекцій та семінарів, майстер-класів працівниками органів державної влади і місцевого самоврядування з метою виявлення перспективних студентів та пропонування їм стажування до їх залучення в комерційні організації на початку 2-го року навчання); д) створення профільних класів для майбутніх державних службовців на базі шкіл з поглибленим вивченням окремих дисциплін. У запропонованих нами рекомендаціях також використовувалися матеріали Європейської хартії про участь молоді в місцевому та регіональному житті.

Список використаної літератури

1. Акімова Т. Залучення молоді до прийняття рішень: організаційно-управлінський аспект. Наукові перспективи, №5 (11). 2021. URL:https://www.researchgate.net/publication/352056350_Zalucenna_molodi_do_prijnatta_risen_organizacijno-upravlinskij_aspekt
2. Активізація молоді та залучення до діяльності в розвитку громад практичний посібник для місцевої влади. 2019. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/405/Youth_Engagement_Practices.pdf
3. Арзамасова О. В. Дефініція “кадровий потенціал”: дослідження сутності. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип. 4. С. 102-106. URL : <http://global-national.in.ua/archive/4-2015/22.pdf>.
4. Бакуменко В. Д., Безносенко Д. О. Виявлення комплексу проблем державного управління процесами європейської та євроатлантичної інтеграції України, розробка пропозицій щодо вдосконалення системи державного управління цими процесами: наук.- дослід. робота. URL: <http://www.napa-eurostudies.org.ua/2-2.rtf>.
5. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства. Ірпінь, 2007. 172 с.
6. Бородін Є.І. Державна молодіжна політика в Україні: механізм формування та реалізації в контексті розвитку: навчальний посібник. Дніпро: Грані. 2018. 120 с. URL: https://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/162885/2018_4_Бородін_Навч%20посіб_Державна%20молодіжна%20політика_2018.pdf?sequence=1
7. Биркович Т. І., Биркович В. І., Кабанець О. С. Механізми публічного управління у сфері цифрових трансформацій. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. № 9. URL : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1488>.

8. Богомолова С. К., Подольська О. В. Розвиток кадрового потенціалу органу публічної служби. Український журнал прикладної економіки. 2020. Том 5, № 3. С. 74-81. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2020-3-7>.
9. Бобко Л. О., Мариняк Л. В. Актуальні проблеми формування кадрової політики системи державної служби України. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2018. № 10. URL : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1318>; <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2018.10.21>.
10. Войтович Р. В. Державна кадрова політика України в умовах глобалізації: сутність та особливості реалізації. URL : www.cppk.cv.ua/i/2251775.doc.
11. Вольська О. М., Сапельникова Н. Л., Кольцова Д. В. Актуальні проблеми кадрового забезпечення органів публічної влади. Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: Державне управління. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadpsdu_2019_1_4.
12. Гонтюк В. А. Компетентнісний підхід в системі управління кадровим потенціалом підприємства. Дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Вінниця, 2019.
13. Гончарук Н. Т., Прудіус Л. В. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. Аспекти публічного управління. 2018. Т.6. № 1-2. С. 42-51.
14. Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства. Харків : Вид. ХНЕУ. 2012. 228 с.
15. Данюк В. М., Колот А. М. Управління трудовими ресурсами. Київ : 2005. 78 с.
16. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори розвитку: Економіка та держава. 2017. № 1. С. 65-68. URL : http://www.economy.in.ua/pdf/1_2017/16.pdf.

17. Дегтяр О. А., Непомнящий О. М. Сутність і структура кадрового потенціалу системи державної служби. Публічне управління та митне адміністрування. 2017. № 2 (17). URL : <http://customsadmin.umsf.in.ua/archive/2017/2/21.pdf>.
18. Державне управління в Україні: навч. посіб. / за заг. ред. В. Б. Авер'янова. Київ: Юрінком Інтер, 1998. 432 с.
19. Економічна енциклопедія. В 3 т. Т. 3 / ред-кол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ: Академія, 2000. 864 с.
20. Економіка праці і соціально-трудові відносини / [М. Г. Акулов, А. В. Драбаніч, Т. В. Євась та ін.]. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 328 с.
21. Електронне урядування та електронна демократія : у 15 ч. / за заг. ред. А. І. Семенченка, В. М. Дрешпака. Київ, 2017. Ч. 2. 72 с. URL : https://onat.edu.ua/wpcontent/uploads/2018/05/Part_002_Feb_2018.pdf.
22. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю. Сурмін, В. Бакуменко, А. Михненко та ін. ; за ред. Ю. Ковбасюка, В. Трощинського, Ю. Сурміна. Київ : НАДУ, 2010. 820 с.
23. Європейська хартія про участь молоді в місцевому та регіональному житті. URL: <https://rm.coe.int/168071b58f>
24. Жилияєв І.Б., Семенченко А.І. Сучасна державна політика розвитку цифрової грамотності публічних службовців та громадян України. Теорія та практика державного управління. 1(68). 2020. С. 198-209. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1234118.pdf>.
25. Жовнірчик Я. Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 12. С. 102–107.
26. Закон України “Про державну службу” №889-VIII від 10.12.2015. (в редакції від 24.12.2023 р.). Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

27. Закон України “Про очищення влади” №1682-VII від 16.09.2014 (в редакції від 31.03.2023 р.). Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1682-18#Text>
28. Закон України “Про центральні органи виконавчої влади” №3166-VI від 17.03.2011 (в редакції від 22.06.2023 р.). Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3166-17#Text>
29. Закон України “Про правовий режим воєнного стану” №389-VIII від 12.05.2015 (в редакції від 19.10.2023 р.). Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>
30. Закон України “Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану” від 15.03.2022 р. №2136-IX. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>
31. Звіт про базові вимірювання: Принципи державного управління Оцінювання системи врядування в Україні (SIGMA, 2018). URL: <http://www.oecd.org/termsandconditions>.
32. Кагановська Т. Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2010. 330 с.
33. Клімушин П. С. Стратегії та механізми електронного урядування в інформаційному суспільстві. Харків : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2016. 542 с.
34. Ковальова О. М. Сутність кадрового потенціалу та напрями підвищення ефективності. Приазовський економічний вісник. 2018. Вип. 5 (10). С. 218-222. URL : http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/5_10_uk/39.pdf.
35. Концепція розвитку цифрових компетентностей. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 р. № 167-р. Верховна Рада України. Законодавство України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-p>.
36. Конвенція про права дитини. Ратифіковано Постановою Верховної Ради України №789-XII від 27.02.91 (в редакції від 16.11.2023 р.). Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_021#Text.

37. Конституція України. Офіційне інтернет-представництво Президента України. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/constitution>
38. Кодекс законів про працю України. Затверджений Законом України №322-08 від 10.12.1971 (в редакції від 24.12.2023 р.). Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
39. Колесніченко Н. Становище молоді як одна з гуманітарних проблем нашого часу. Наукові праці: Науково-методичний журнал. Том 23. Вип.10. Політичні науки. Миколаїв, 2002. С.88-90
40. Колесніченко Н. Становище молоді як одна з гуманітарних проблем нашого часу. Наукові праці: Науково-методичний журнал. Том 23. Вип.10. Політичні науки. Миколаїв, 2002. С.88-90
41. Куйбіда В. С., Карпенко О. В., Наместнік В. В. Цифрове урядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія: Державне управління. 2018. № 1. С. 5–10. Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського НАН України. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2018_1_3.
42. Линдюк О. А. Теорія та практика модернізації державної служби України в умовах глобалізації: монографія. Київ : НАДУ, 2016. 304 с
43. Литвинова Л. В. Соціально-психологічний вимір побудови комунікацій державних службовців з громадськістю. Державне управління: теорія та практика. 2013. №1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp_2013_1_24.
44. Лопушинський І. П. «Цифрові робочі місця» державних службовців як вагома складова електронного урядування в Україні. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2018. № 1. Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського НАН України. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2018_1_29.
45. Михалевська Л. Б. Кадровий потенціал органів державної влади як об'єкт наукових досліджень. Теорія та практика державного управління і

місцевого самоврядування. 2015. № 1. URL : http://elzbirndu.at.ua/2015_1/5.pdf.

46. Модель участі молоді в процесах ухвалення рішень. URL: <http://dsmsu.gov.ua/index/ua/material/40791>

47. Наказ Міністерства соціальної політики України від 13.06.2016 р. №646 “Типове положення про преміювання державних службовців органів державної влади, інших державних органів, їхніх апаратів (секретаріатів)

48. Наместнік В. В. Цифрова компетентність публічних службовців: сутність поняття. Інституціоналізація публічного управління в Україні в умовах євроінтеграційних та глобалізаційних викликів : матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 24 травня 2019 р.) : у 5 т. Київ, 2019. Т. 4. С. 67-86.

49. Незяць В. І. Шляхи формування кадрового потенціалу посадових осіб місцевого самоврядування. Державне управління та місцеве самоврядування. 2019. Вип. 1 (40). С. 130-136 URL : [http://www.dbuapa.dp.ua/vidavnictvo/2019/2019_01\(40\)/18.pdf](http://www.dbuapa.dp.ua/vidavnictvo/2019/2019_01(40)/18.pdf).

50. Носик О. А. Компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом. Актуальні проблеми державного управління. 2015. № 2. С. 177–183. Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського НАН України. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2015_2_26.

51. Обушна Н. І., Селіванов С. В. Механізми розвитку кадрового потенціалу державної служби: теоретичний аспект. Державне управління та місцеве самоврядування. 2020. Вип. 2 (45). С. 204-212.

52. Орлова Н. С., Шляхтіна Г. В. Цифрові компетентності лідера на державній службі. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 9. С. 98–102. URL : http://www.investplan.com.ua/pdf/9_2021/16.pdf.

53. Оплата праці та інші виплати. Офіційний сайт Національного агентства України з питань оплати праці. URL: <https://nads.gov.ua/vidpovidi-na-aktualni-pitannya-roboti-derzhavnoyi-sluzhbi-u-voyennij-period/oplata-praci-ta-inshi-viplati>

54. Прийом на державну службу під час війни. Електронний ресурс LIGA ZAKON. URL: https://buh.ligazakon.net/aktualno/12224_priyom-na-derzhavnu-sluzhbu-pd-chas-vyni

55. Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.201 р. №246 “Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби”. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text>

56. Постанова Кабінету Міністрів України від 07.03.2022 р. 221 “Деякі питання оплати праці працівників державних органів, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій, що фінансуються або дотуються з бюджету в умовах воєнного стану”. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/221-2022-%D0%BF#Text>

57. Пуліна Т. В., Ткачук О. В., Вафіна А. О. Розвиток кадрового потенціалу органу публічної служби. Економіка та держава. 2018. № 12. С. 44-49. URL : http://www.economy.in.ua/pdf/12_2018/11.pdf.

58. Разумей Г. Ю., Разумей М. М. Діджиталізація публічного управління як складник цифрової трансформації України. Публічне управління та митне адміністрування. 2020. № 2 (25). С. 139–145. URL : <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2020/2/27.pdf>.

59. Розпорядження КМУ № 1669-р від 23 грудня 2020 року “Про схвалення Концепції Державної цільової соціальної програми “Молодь України” на 2021-2025 роки”. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1669-2020-%D1%80#Text>

60. Рудницька Р. М., Сидорчук О. Г. Сутність та зміст механізмів державного управління та принципів їх функціонування. Публічне управління: теорія та практика. 2014. Вип. 4. С. 50-60. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr_2014_4_10.

61. Селіванов С. В., Обушна Н. І., Хаджирадева С. К. Розвиток кадрового потенціалу державної служби в Україні в умовах реформ: проблеми теорії та практики: монографія. Київ: Каравелла, 2019. 293 с.
62. Селіванов С. В. Сутність та склад комплексного механізму розвитку кадрового потенціалу державної служби в Україні. Державне управління: удосконалення та розвиток. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/8_2018/109.pdf
63. Скорук О. В. Теоретичні основи формування та використання кадрового потенціалу суб'єктів підприємництва. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. Вип. 7, част. 3. С. 95-98. URL : http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/7_3_2016ua/26.pdf.
64. Теоретичні та практичні аспекти формування компетентності депутатів місцевих рад України : монографія / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін [та ін.] ; за наук. ред. І. В. Шпекторенка. Дніпро : ГРАНІ, 2021. 280 с.
65. Тенденції розвитку HR в 2018 році, в яких треба тримати руку на пульсі. HR тренди 2018. URL: www.talent-management.com.ua/4524-4524-hr-trends-2018.
66. Тищенко О. П., Королюк Т. О. Реформування моделі управління людськими ресурсами державної служби. Університет. наук. зап. 2017. № 61. С. 343-355.
67. Указ Президента України “Про утворення військових адміністрацій” №68/2022. Офіційне інтернет-представництво Президента України. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/682022-41405>
68. Управління персоналом в органах публічної влади / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова та ін. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.
69. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу: аналітична записка / В. С. Куйбіда, О. М. Петроє, Л. І. Федулова, Г. О. Андрощук. Київ : НАДУ, 2019. 28 с.

70. Череп О. Г., Гайдай О. І. Управління кадровим потенціалом підприємств машинобудування Запорізької області. Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях : зб. матер. XI Міжн. наук.-практ. конф. / за заг. ред. А. В. Череп. Запоріжжя : Вид-во ЗНУ, 2016. С. 273-274.

71. Matvejciuk L. Public administration in the conditions of the development of digital economy and society. Management and entrepreneurship: trends of development. 2019. № 2 (08). pp. 77-87.

72. Matvejciuk L., Polovyi P. Digital interaction of public bodies and business in Ukraine: assessment through indicators of world development. Scientific Journal of Cahul "Bogdan Petriceicu Hasdeu" State University: Economic & Engineering Studies. 2021. № 1 (9). pp. 82-87.