МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

МАУП

КОСТЯНТИН ВАЩЕНКО

ОСНОВИ ПРОФЕСІЙНОЇ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

Монографія

Київ
2025

УДК 35.085/.086(477)(02)
В23

Рецензенти: *Комаха Л. Г.*, д-р філос. наук, проф., дир. Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Лук'янова Л. Б., д-р пед. наук, проф., дійсний член (академік) НАПН України, дир. Інституту педагогічної освіти і освіти дорослих НАПН України

Рекомендовано до друку Вченою радою Українського державного університету імені Михайла Драгоманова (*протокол № 12 від 25.04.25*)

Ващенко К.

В23 Основи професійної публічної служби: монографія. Київ : Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2025. 540 с.

ISBN 978-617-02-0430-1

Присвячено всебічному дослідженню сучасних засад професіоналізації інституту публічної служби в Україні, визначенню ключових орієнтирів модернізації системи професійного навчання публічних службовців, а також осмисленню національного досвіду державотворення крізь призму сучасних наукових підходів до розвитку публічного управління.

У полі дослідницької уваги — повний життєвий цикл публічного службовця: від підготовки до вступу на публічну службу до питань сталого професійного розвитку, кар'єрного зростання, лідерства, формування управлінської ідентичності та розкриття особистісного потенціалу. Значне місце у дослідженні відведено аналізу становлення й інституціоналізації галузі знань "Публічне управління та адміністрування". Особливу увагу приділено системним недолікам і потенціалу оновлення механізмів професійного розвитку кадрів у публічному секторі з акцентом на відповідність сучасним викликам, практичним потребам держави та стандартам ЄС. Може стати орієнтиром для тих, хто прагне глибше зрозуміти природу й логіку трансформацій сучасної публічної служби в Україні.

Для студентів, аспірантів, викладачів, дослідників і практиків, а також може бути корисною тим, хто вже служить Українській державі або лише готується до цієї відповідальної місії.

УДК 35.085/.086(477)(02)

© К. Ващенко, 2025
© Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2025

ISBN 978-617-02-0430-1

ЗМІСТ

Передмова 4

Розділ 1. Сутність і ознаки професійної публічної служби 13

Розділ 2. Теоретичні засади професіоналізації публічної служби в українському контексті 54

Розділ 3. Компетентнісна модель менеджменту людських ресурсів у публічному секторі 94

Розділ 4. Структура і параметри професійної компетентності публічного службовця 122

Розділ 5. Інформаційна грамотність як складова цифрової трансформації публічної служби 158

Розділ 6. Конкурсний механізм добору та підготовка кандидатів на посади публічної служби 182

Розділ 7. Кар'єрне зростання та професійна самореалізація в публічному секторі 214

Розділ 8. Безперервна освіта як інструмент професійного становлення публічного службовця 244

Розділ 9. Розвиток особистих якостей та професійної культури публічного службовця 299

Розділ 10. Роль системи професійного навчання у посиленні спроможності публічної служби 340

Розділ 11. Кращі міжнародні практики професійної публічної служби: досвід для України 385

Післямова 497

Список використаних джерел 500

ПЕРЕДМОВА

Автор цієї монографії вступив на державну службу в далекому 1993 році, коли було ухвалено перший закон незалежної України "Про державну службу". За майже 30 років пройшов непростий кар'єрний шлях від спеціаліста І категорії до керівника центрального органу виконавчої влади. Мав високу відповідальність обіймати посади в апаратах Верховної Ради, Кабінету Міністрів та Ради національної безпеки і оборони, очолювати Державний комітет з питань регуляторної політики та підприємництва та Національне агентство з питань державної служби (НАДС), працювати державним секретарем Міністерства фінансів, Міністерства з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій та Міністерства оборони.

Доля розпорядилася так, що після Революції гідності, коли був величезний суспільний запит на радикальні демократичні реформи, команда НАДС під керівництвом автора разом з однодумцями з парламенту, урядових структур та громадського сектору, а також за експертної підтримки європейських колег та програми SIGMA, написала проєкт нового Закону "Про державну службу" та домоглася його прийняття Верховною Радою (2015 р.). Потім було напрацьовано та схвалено Урядом понад 40 нормативно-правових актів з метою належної імплементації Закону, серед яких в контексті теми цієї монографії слід згадати "Концепцію реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад". Також було закладено підґрунтя для майбутньої появи законів "Про дипломатичну службу" (2018 р.) та "Про службу в органах місцевого самоврядування" (2023 р.), що разом із Законом "Про державну службу" утворили уніфіковане й гармонізоване законодавче поле для реформування усіх складових публічної служби України. Крім того, слід особливо наголосити на вирішальному внеску автора щодо включення до переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти, окремої галузі знань 28 "Публічне управління та адміністрування" та спеціальності 281 з аналогічною назвою.

Отже, як видається, завдяки власному багаторічному управлінському й викладацькому досвіду автор знає про теорію і практику публічної служби якщо не все, то дуже багато. І саме це дає йому підстави впевнено стверджувати, що ключ до забезпечення якісної роботи органів державної влади й органів місцевого самоврядування — це професіоналізація публічної служби![1]

[1] Згідно з кодифікованою спеціальністю "Публічне управління та адміністрування" та однойменної галузі знань, а також у контексті євроінтеграції України надалі в тексті будемо використовувати терміни "публічна служба", "публічний службовець" та "публічне управ-

Про які б реформи не йшлося, існують три головні компоненти необхідних змін — інститути, процеси, люди. Власне, цю монографію присвячено третьому компонентові, а саме публічним службовцям, позаяк професійна публічна служба є ключовим елементом системи публічного управління, ефективна публічна служба означає якісні адміністративні послуги для громадян на загальнодержавному та місцевому рівнях, належні проєкти політичних рішень, відповідність суспільним очікуванням та інтересам.

Це надто актуально на сьогодні, коли повномасштабна агресія російської федерації проти України зумовила безпрецедентні навантаження на всю систему публічного управління. Йдеться не лише про необхідність підтримки функціонування органів влади в умовах фізичної загрози, обмеженого доступу до територій чи пошкодженої інфраструктури. Насамперед — про здатність публічної служби зберігати стійкість, адаптивність і стратегічне бачення в ситуації, яка не передбачає готових відповідей.

Переважна більшість публічних службовців як на центральному, так і на місцевому рівнях стала опорою життєдіяльності держави у критичні періоди. Вони забезпечували безперервність адміністративних функцій, координацію допомоги, реєстрацію внутрішньо переміщених осіб, відновлення базових сервісів. Це виявило не лише професійну готовність, але й високий рівень внутрішньої мотивації, відданості державі та громаді. У надзвичайних умовах виявився справжній зміст публічної служби не лише як інституції, а й як місії.

При цьому сучасний етап розвитку публічної служби в Україні супроводжується рядом викликів. Висока напруга, емоційне вигорання, дефіцит кадрів, нерівномірність оплати праці, ризики політичного впливу, а також складність у підтриманні єдиних стандартів діяльності в умовах децентралізації — усі ці чинники потребують нових управлінських рішень. Професіоналізація публічної служби, впровадження сучасних форм добору та розвитку персоналу, створення умов для підвищення кваліфікації і мобільності кадрів — це не лише функціональна потреба, а й стратегічна умова державного відновлення.

Водночас реформування публічної служби в Україні набуло нової євроінтеграційної рамки. Підготовка до членства у Європейському Союзі передбачає не лише адаптацію законодавства, а й досягнення сумісності з європейськими стандартами доброчесності, компетентності, відкритості. Саме тому питання підвищення інституційної спроможності публічної служби, формування сучасної управлінської культури, зміцнення кадрового потенціалу мають розглядатися не як внутрішня справа, а як складова європейської інтеграції України.

Майбутнє України в європейському просторі значною мірою залежить від того, наскільки ефективною, професійною та адаптивною буде її система

ління". Під терміном "публічна служба" розуміємо державну службу та службу в органах місцевого самоврядування, відповідно під терміном "публічний службовець" — державних службовців і службовців місцевого самоврядування.

публічного управління. Публічна служба стає не лише внутрішньою опорою стійкості держави, а й одним із ключових критеріїв відповідності стандартам ЄС. Вона втілює на практиці ті цінності, які лежать в основі європейської моделі врядування: верховенство права, прозорість, підзвітність, служіння громадянам.

Крім того, плануючи траєкторію подальшого розвитку публічної служби в Україні, маємо виходити з чіткого усвідомлення основних тенденцій та викликів, з якими зіштовхується публічне управління в сучасному світі і які чинять безпосередній вплив на наш внутрішній контекст.

Нині ми живемо в епоху глибоких глобальних зрушень, які докорінно змінюють як політичні й економічні системи, так і саме уявлення про межі, функції та цілі публічної влади. Світ, у якому формувалась класична модель адміністративної держави, зазнав фундаментальних трансформацій. Усе більше на передній план виходить динаміка непередбачуваності, крихкості міжнародних зобов'язань, нерівності в доступі до безпеки, знань, ресурсів. У цьому контексті публічне управління вже не може залишатися суто технічною функцією. Воно перетворюється на простір постійного реагування, адаптації, стратегічного мислення і моральної відповідальності.

Нескладно усвідомити, що світовий порядок, який ще донедавна здавався відносно передбачуваним, дедалі частіше проявляє свою фрагментарність, асиметричність і навіть хаотичність. Його більше не визначає стійка система правил чи єдина архітектура безпеки. На наш погляд, наразі його описують три ключові поняття, а саме — криза, невизначеність і нерозуміння. Кризовий характер сьогодення виявляється як у зростанні збройних конфліктів і гібридних загроз, так і в делегітимації міжнародних інституцій, в ерозії демократичних стандартів, у послабленні солідарності між державами. Невизначеність охоплює всі рівні політичного і публічного життя — від глобального до муніципального, а нерозуміння — це, з одного боку, недовіра між суб'єктами політики, а з іншого — втрата узгодженості між очікуваннями громадян і діями держави.

Особливо яскраво це проявляється у трансформації глобальної системи безпеки. Протягом кількох десятиліть після завершення холодної війни міжнародна спільнота жила в умовах відносного домінування однополярної моделі, з лідерською позицією США. Проте ця модель поступово втрачає ефективність. Формується багатополярний світ, у якому зростає вплив Китаю, Індії, країн так званого "глобального Півдня". Водночас цей світ не має єдиного центру стабільності або універсальної інституційної опори. Конкуренція за вплив не супроводжується зростанням відповідальності, а нові сили часто самі генерують виклики — від геоекономічного протистояння до збройних конфліктів на кшталт загрози Тайваню чи війни на Близькому Сході.

Криза торкнулася не лише архітектури безпеки, а й міжнародних інституцій, які десятиліттями виконували роль стабілізаторів глобального порядку. Організація Об'єднаних Націй, ОБСЄ, Рада Європи, Світова організація

торгівлі — ці структури, створені після Другої світової війни, з метою забезпечення миру, поваги до прав людини, розвитку співпраці між державами, нині дедалі частіше демонструють нездатність реагувати на реальні загрози. Їхня діяльність усе більше нагадує ритуальну комунікацію — гучні заяви, резолюції, засудження і такі знайомі нам "глибокі занепокоєння", які не мають сили впливу або засобів примусу. ООН не змогла зупинити агресію російської федерації проти України; ОБСЄ втратила присутність у найкритичніший момент; Рада Безпеки паралізована правом вето постійних членів. Це підриває довіру до ідеї колективної відповідальності і підсилює тенденції до регіоналізації безпекових союзів, виходу з міжнародних договорів, утвердження концепцій суверенітету понад міжнародне право.

Криза трансатлантичного партнерства, зокрема сумніви щодо гарантованого застосування 5-ї статті Статуту НАТО, наприклад у разі потенційного ворожого нападу на країни Балтії, ще більше загострює ситуацію.

У цьому плані не менш тривожним є те, що навіть Європейський Союз — інституційна модель інтегрованої солідарності — зіткнувся з внутрішніми викликами, які до недавнього часу вважалися малоймовірними. Зростання популярності крайніх правих партій, націоналістичних і антиєвропейських сил в окремих країнах-членах свідчить про зміну політичного ландшафту. Виникає ризик перегляду не лише політичного курсу, а й ціннісного фундаменту європейського проєкту. Традиційні принципи солідарності, верховенства права, недискримінації, захисту прав меншин опиняються під тиском риторики "жорсткої держави", "національного інтересу" і "культурної безпеки".

Ці тенденції створюють серйозний виклик для моделі багаторівневого врядування, на якій базується функціонування ЄС. Як ми знаємо, в основі цього підходу — ідея того, що публічна політика формується і реалізується спільно на різних рівнях: місцевому, національному, наднаціональному. Однак у сучасних умовах усе частіше спостерігається відхід від принципу субсидіарності: національні уряди обирають шлях посилення власних повноважень, обмеження впливу євроінституцій, блокування імплементації директив, а подекуди — відкрите ігнорування рішень Суду ЄС або рекомендацій Європейської комісії. Це особливо помітно в політиці міграції, екологічних стандартів, гендерної рівності.

Серед нових тенденцій, що позначають сучасний політичний ландшафт, варто також звернути увагу на явище так званих "несистемних" політиків. Протягом останнього десятиліття у багатьох країнах — від Латинської Америки до Європи, від Північної Америки до Азії — дедалі частіше до влади приходять особи, які не мають попереднього досвіду ані в політиці, ані в публічному управлінні. Вони нерідко апелюють до масових очікувань "нових облич", критикують традиційні інститути й позиціонують себе як носії змін.

Утім така риторика часто супроводжується не лише браком досвіду, а й нерозумінням складності публічного адміністрування як професійної сфери. Несистемні політичні актори мають схильність до імпровізації, так званих

“швидких рішень”, що приваблюють електорат, але не враховують довготривалих наслідків. Вони не завжди здатні побачити межу між необхідністю реформ і руйнацією інституцій, які потребують удосконалення, а не демонтажу.

Особливо вразливою у цьому процесі виявляється саме сфера публічної служби. Її професійна спільнота нерідко стає об’єктом недовіри або відвертого знецінення, що підриває стабільність адміністративного апарату, послаблює тяглість управлінських практик і створює ефект “інституційної амнезії”. Натомість замість розвитку інституційної пам’яті та вдосконалення управлінської культури спостерігається їх фрагментація, що шкодить як реалізації державної політики, так і довірі громадян до органів влади.

Цей виклик є універсальним і вимагає відповідального переосмислення. Адже демократія — це не лише право обирати нових лідерів, а й обов’язок забезпечити спадковість і стійкість інституцій. Професійна публічна служба має залишатися опорою публічного управління незалежно від політичних циклів, і саме в цьому — її ключове значення для сучасної держави.

Паралельно з цим спостерігається ще одна загрозлива тенденція — зростання популізму, як політичної і управлінської практики. Його суть, як відомо, полягає в тому, щоб пропонувати максимально прості відповіді на складні питання. Популізм апелює до емоцій, а не до аналізу; до масової уяви, а не до даних і доказів; до “народу” як єдиного джерела істини — замість складної структури представництва, інституцій і процедур. Популізм руйнує інфраструктуру фахового аналізу політики, маргіналізує експертну спільноту, знецінює інституційний досвід і ставить під сумнів саму потребу в компетентному врядуванні. Це виявляється у зневазі до публічної служби, адміністративної обережності та довгострокового планування.

Значна частина реформ у країнах Центрально-Східної Європи, зокрема Угорщини чи Польщі у 2015–2020 роках, показала, як швидко популістський дискурс може трансформуватися у делегітимацію демократичних інституцій. Скорочення повноважень незалежних антикорупційних органів, підпорядкування судової влади, масові звільнення у публічній службі з метою заміни кадрів на політично лояльних — усе це стає не поодинокими випадками, а цілісною управлінською логікою.

В останні роки своєрідним новим фронтом стало інформаційне середовище. Маніпуляції громадською думкою, атаки на державні реєстри, дезінформація, використання соціальних мереж, анонімних телеграм-каналів та штучного інтелекту — усе це формує нову реальність, у якій публічне управління має бути не тільки ефективним, а й кіберстійким. Це потребує формування точкових компетентностей, інформаційної грамотності, належної підготовки кадрів та відповідної організації роботи.

Окремої уваги заслуговує явище цифрової трансформації, що поступово стає визначальним трендом у сфері публічного управління. Цифровізація уже не сприймається як допоміжний інструмент, а розглядається як основа побудови нових адміністративних структур і управлінських процесів. В епоху постіндустріального суспільства саме здатність держави забезпечити

інтеграцію цифрових рішень у щоденну управлінську практику визначає її ефективність, адаптивність і конкурентоспроможність.

Цифрові сервіси змінюють характер взаємодії між громадянином і державою: вона стає швидшою, прозорішою, інколи навіть "невидимою". Водночас цифрове управління — це не лише про технології, а й про зміну управлінської культури. Воно вимагає нових моделей прийняття рішень: на основі даних, з орієнтацією на поведінкові інсайти, з активним залученням громадян через електронну демократію.

Утім цифровізація несе й нові ризики — втрату контролю над персональними даними, посилення алгоритмічного впливу на прийняття рішень, цифрове розшарування населення за ознакою доступу до технологій. Відтак постає потреба сформувати нову цифрову етику, яка має забезпечити баланс між інноваціями та захистом прав людини.

Одним із визначальних факторів ефективності сучасного публічного управління є здатність держави до відкритості, діалогу та партнерства з громадянським суспільством. У контексті зміни управлінських парадигм саме громадські організації, волонтерські мережі, ініціативні групи та аналітичні центри стають не лише каналами зворотного зв'язку, а й активними учасниками формування і реалізації публічної політики. Зростає не просто значення консультацій із громадськістю, а утверджується модель співдіяльності — від обговорення ідей до спільної реалізації стратегічних рішень.

Особливістю сучасного етапу розвитку громадянського суспільства є його професіоналізація та зростання інституційної спроможності. Усе більше організацій функціонують на основі стратегічного планування, системної експертизи, аналітики, включаючи аналіз регуляторного впливу, моніторинг ефективності реалізації політик, громадський аудит. Це дає можливість вибудовувати новий рівень взаємодії — не конфронтаційної, а конструктивної. Публічне управління, збагачене експертизою громадських структур, виявляється більш гнучким, відповідальним і орієнтованим на реальні потреби громадян.

Сучасна публічна служба дедалі більше потребує партнерів здатних не лише критикувати, а й пропонувати альтернативу. Саме тому в країнах Європейського Союзу послідовно утверджуються моделі, що передбачають інституціоналізацію участі громадських організацій у формуванні політик. Ці процеси вже не обмежуються формальними консультаціями чи представництвом у дорадчих органах. Мається на увазі впровадження інструментів співуправління — таких як громадські бюджети, партнерські програми у сфері освіти, охорони здоров'я, захисту довкілля, проєкти публічного аналізу політик. Для країн, які прагнуть до європейської інтеграції, це не лише бажана, а й необхідна компонента розвитку.

Коли говорять про спроможність сучасного публічного управління, не можна не торкнутися питання етики. Йдеться не лише про дотримання формальних процедур чи виконання законодавчих норм, а про глибше — про сформовану культуру професійної відповідальності, орієнтацію на служіння суспільному інтересу, здатність приймати рішення як з огляду на допустиме,

так і на належне. У цьому сенсі етика — це не зовнішній регулятор, а внутрішній орієнтир, що визначає якість публічної служби як такої.

У сучасному європейському дискурсі публічного управління етичні засади розглядаються як фундамент демократичної легітимності адміністрації. Службовець виступає не лише виконавцем функцій, а й носієм довіри до держави. Його поведінка, мова, ставлення до громадянина, здатність зберігати політичну нейтральність — усе це визначає рівень суспільної впевненості в інституціях. Там, де втрачається етичний вимір, публічна служба перетворюється на технократичну машину або, що гірше, на інструмент приватного або політичного впливу.

Визначальним є також розуміння політичної нейтральності не як байдужості до політичного процесу, а як принципової здатності виконувати посадові обов'язки незалежно від зміни уряду чи політичної кон'юнктури. У демократичних державах це гарантує спадковість політик, збереження інституційної пам'яті, стабільність адміністративного середовища. Для країн перехідного типу, таких як Україна, нейтральність публічної служби є індикатором справжньої деполітизації управління.

Розвинені системи публічного адміністрування демонструють, що етична культура не формується декларативно. Вона потребує інституційних засобів підтримки — чітко виписаних кодексів етики, постійно діючих комісій з етичних питань, навчальних програм для службовців, а також — і це особливо важливо — прикладу з боку керівництва. Етичне лідерство, тобто здатність діяти у спосіб, що відповідає не лише правовим, а й моральним критеріям, стає умовою зміни організаційної культури загалом.

Необхідно також зауважити, що етика — це завжди контекст. У кризових умовах, зокрема в умовах війни, зростає тиск на публічну службу, з'являються моральні дилеми, складні ситуації вибору. Саме тоді проявляється справжня стійкість етичних принципів. І якщо держава зберігає вимогливість до якості публічного управління навіть у найскладніші періоди — це свідчить про глибину її інституційної культури.

Становлення доброчесного, відповідального й професійного корпусу публічної служби — це не лише внутрішня справа адміністрації. Це — частина ширшої політичної культури, основа довіри між державою і громадянами, а відтак — умова ефективного врядування. Саме тому країни, які прагнуть до інтеграції в Європейський Союз, розглядають етику не як формальність, а як частину загальної архітектури демократичного адміністрування.

З огляду на усі перелічені тенденції надважливим постає питання професійного навчання та розвитку кадрового потенціалу. Публічний службовець XXI ст. мусить поєднувати правову грамотність, управлінську гнучкість, цифрову компетентність і високу етичну чутливість. Маємо виходити з того, що стандартна модель кар'єрного зростання через стаж і вислугу поступається підходам, що ґрунтуються на принципі навчання впродовж життя.

Це вимагає оновлення змісту професійних програм, розвитку системи підвищення кваліфікації, включення сучасних тем — управління змінами, стра-

тегічна комунікація, поведінкова економіка, управління в кризових умовах. Війна лише загострила цю потребу: публічний службовець має вміти діяти в умовах невизначеності, обмежених ресурсів і високої моральної відповідальності.

Особливої уваги потребує підготовка керівної ланки — осіб, які визначають політику, задають тон організаційній культурі, несуть відповідальність за командні рішення. Вони мають бути не просто ефективними адміністраторами, а провідниками цінностей публічної служби. Лідерство, засноване на довірі, емпатії та спільній візії, — це те, чого в умовах сьогодення бракує у багатьох державних органах.

Попри всі виклики, ми маємо залишатися переконаними в тому, що жодна демократична держава у довгостроковій перспективі не здатна забезпечити сталий розвиток без якісної, ефективної, неупередженої публічної адміністрації. Саме професійна публічна служба є тим фундаментом, на якому ґрунтується довіра до держави, стабільність її інституцій і спроможність до стратегічного планування.

Для країн, що ведуть боротьбу за своє існування — як-от наша Україна сьогодні — професіоналізація публічної служби стає питанням не лише ефективності, а й національної безпеки. Нові практики, інституції, кадрові рішення мають стати фундаментом повоєнної модернізації. Професіоналізм має сприйматися не як статус, а як процес — гнучкий, рефлексивний, спроможний до дії в умовах невизначеності. Саме в цьому — запорука життєздатності сучасного публічного управління.

Відповідно до означених проблем мета нашої монографії — дослідити сучасні засади професіоналізації інституту публічної служби в Україні, визначити ключові орієнтири модернізації системи професійного навчання публічних службовців, а також осмислити національний досвід державотворення крізь призму сучасних наукових підходів до розвитку публічного управління. Автор прагне не лише з'ясувати структурні та змістовні характеристики трансформацій публічної служби, а й запропонувати нові рамки її концептуального переосмислення в умовах європейської інтеграції, викликів безпеки та посткризового відновлення.

У полі дослідницької уваги — повний життєвий цикл публічного службовця: від підготовки до вступу на публічну службу до питань сталого професійного розвитку, кар'єрного зростання, лідерства, формування управлінської ідентичності та розкриття особистісного потенціалу. Значне місце у дослідженні відведено аналізу становлення й інституціоналізації галузі знань "Публічне управління та адміністрування". Особливу увагу приділено системним недолікам і напрямам оновлення механізмів професійного розвитку кадрів у публічному секторі, з акцентом на відповідність сучасним викликам, практичним потребам держави та стандартам ЄС.

Також корисним видається зарубіжний досвід становлення й розвитку професійної публічної служби, зокрема представників англосаксонської моделі (Велика Британія, Німеччина, Польща, Канада), а також Франції та

США, що потребує вивчення й творчого застосування в ході подальшого реформування вітчизняної публічної служби.

При написанні цієї роботи автором використано актуалізовані та доповнені матеріали раніше виданих ним монографій "Професійна підготовка державних службовців: теорія, методологія, практика" (2017 р.)[1], "Безперервна професійна освіта державних службовців (світовий досвід та українські реалії" (2019 р.)[2], а також інші авторські публікації, присвячені темі професіоналізації публічної служби.

Втім робота над означеною темою поставила багато нових запитань, які ще належить дослідити. Автор сподівається, що монографія стане орієнтиром для тих, хто прагне глибше зрозуміти природу й логіку трансформацій сучасної публічної служби в Україні, а також буде корисною студентам, аспірантам, викладачам, дослідникам і практикам. Вона особливо адресована тим, хто вже служить Українській державі або лише готується до цієї відповідальної місії.

---

[1] *Ващенко К. О.* Професійна підготовка державних службовців: теорія, методологія, практика: монографія. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2017. 416 с.

[2] *Ващенко К. О.* Безперервна професійна освіта державних службовців (світовий досвід та українські реалії): монографія. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2019. 408 с.

Розділ 1
СУТНІСТЬ І ОЗНАКИ ПРОФЕСІЙНОЇ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

Сучасне розуміння державної служби виходить далеко за межі традиційних уявлень про неї як про сукупність адміністративних функцій або зайнятість у структурах публічної влади. У світлі глобальних змін, зростаючої складності викликів, що постають перед державами, і посилення орієнтації на принципи належного врядування державна служба дедалі виразніше постає як самостійна, складна, соціально значуща сфера професійної діяльності.

На відміну від випадкового або тимчасового перебування на посаді, професійна державна служба ґрунтується на таких принципах, як сталість, правова визначеність, компетентність, нейтральність, а також служіння суспільним інтересам. У цьому контексті службовець не є просто виконавцем політики, а виступає як ключова фігура, що бере участь у формуванні, реалізації та оцінюванні державних рішень. Професіоналізація означає не лише наявність формальної освіти або стажу роботи, а й відповідну управлінську культуру, здатність до стратегічного мислення, етичну позицію й відкритість до інновацій.

Інституціоналізація публічної служби як професії передбачає також наявність чітко визначених стандартів діяльності, етичних кодексів, механізмів атестації та підвищення кваліфікації, а також системи кар'єрного зростання, яка базується на принципах доброчесності, результативності та рівного доступу. Таке трактування державної служби вимагає від урядів створення умов для безперервного професійного розвитку службовців, інтеграції освітніх, практичних та ціннісних компонентів у процес їхньої підготовки.

Особливої актуальності ці аспекти набувають в умовах воєнного стану, коли на публічного службовця покладається не лише адміністративна, а й моральна відповідальність за збереження інституційної стійкості держави, забезпечення життєдіяльності громад та реалізацію базових прав людини. Це потребує не просто наявності компетентностей, а готовності діяти в умовах високої невизначеності, конфліктів інтересів та тиску.

Таким чином, державна служба в XXI ст. трансформується у багатовимірну професійну сферу, що передбачає взаємодію знань, цінностей, лідерства, аналітики, комунікації та стійкості. Її майбутнє залежить від здатності суспільства та держави створити умови для залучення, розвитку та утримання фахових і відданих кадрів, для яких публічна служба є не лише кар'єрою, а й формою громадянського служіння.

Перед тим, як перейти до аналізу сутності публічної служби, необхідно зосередити увагу на сучасному стані наукового осмислення процесів її про-

фесіоналізації в українському контексті. На початку XXI ст. це питання набуло особливої актуальності в умовах чіткого стратегічного орієнтування Української держави на вступ до Європейського Союзу. Цей вектор розвитку зумовив інтенсифікацію нормативно-правової діяльності державних органів, а також поетапне формування академічного підґрунтя для модернізації інституту публічної служби відповідно до європейських стандартів.

Вагомий внесок у розвиток наукової бази дослідження професіоналізації публічної служби здійснив С. Серьогін, який комплексно розглядає концептуальні засади формування професіоналізму в системі публічного управління, наголошуючи на необхідності інституціоналізації публічної служби як професії з чіткими цінностями, етичними нормами та стандартами поведінки. З-поміж провідних дослідників варто також виокремити Ю. Сурміна, який у своїх роботах акцентує увагу на нормативних та інституційних передумовах професіоналізації публічного сектору, розглядаючи роль професійної освіти як базового чинника становлення публічного службовця.

Особливої уваги заслуговує доробок О. Васильєвої, яка не лише аналізує трансформацію моделі державної служби в умовах євроінтеграції, а й висвітлює реальні виклики для кадрового забезпечення публічного управління, зокрема проблему формування лідерського потенціалу службовців. Водночас В. Малиновський вивчає політико-адміністративний контекст функціонування публічної служби, розглядаючи взаємозв'язок між політичною нейтральністю, ефективністю кадрової політики та модернізаційними процесами в державі. Важливим є також внесок Д. Дзвінчука, що комплексно досліджує систему безперервної освіти публічних службовців, зокрема e-learning як інструмент цифрової трансформації та розвитку лідерських компетентностей, та С. Хаджирадєвої, яка вивчає освітню систему як інструмент модернізації публічної служби через компетентнісний підхід і кваліфікаційні рамки.

Не можна оминути увагою ґрунтовні праці С. Телешуна, який у численних дослідженнях послідовно розкриває політичні, адміністративні та ціннісні засади модернізації української публічної служби, зокрема в контексті конструювання нової парадигми управління. Водночас ґрунтовну методологічну й практичну базу для розуміння професійного розвитку публічних службовців забезпечують праці Н. Гончарук, яка зосереджує увагу на формуванні керівного персоналу в державній службі, системі професійного зростання, а також на оцінюванні ефективності кадрової політики в державному секторі. Окремо варто відзначити дослідження Т. Кагановської щодо ролі вищих навчальних закладів у підготовці публічних службовців, включаючи спеціалізовані програми, що сприяють розвитку їхніх управлінських навичок і лідерських якостей. Комплементарно до цього підходу виступають дослідження В. Лугового, який акцентує на ролі освітньої системи у забезпеченні якісної публічної служби, модернізації підготовки кадрів через запровадження компетентнісного підходу та впровадження кваліфікаційних рамок.

Зрештою питання фахової підготовки управлінців — працівників органів державної влади та місцевого самоуправління — є пріоритетним, адже

це шлях до формування нового публічного службовця європейського зразку. Тому увагу науковці приділяють і різним формам такої підготовки. Зокрема, М. Ярмистий розглядає особливості організації підвищення кваліфікації службовців і посадових осіб місцевого самоврядування в умовах воєнного стану, зазначаючи про потребу врахування безпеки учасників навчання й персоналу навчальних закладів у процесі підвищення кваліфікації службовців. Також учений відзначає актуалізацію вдосконалення професійних компетенцій публічних службовців в умовах воєнної агресії, коли, скажімо, на місцевому рівні діяльність органів влади спрямована на роботу з внутрішньо переміщеними особами, координування надання гуманітарної допомоги, цивільний захист населення, проведення заходів з оборони територіальних громад, інформаційне забезпечення та захист інформаційного простору від ворожої дезінформації. При цьому залишається актуальним вирішення питань у сферах освіти, охорони здоров'я, культури, соціального захисту тощо. Тобто за таких кризових умов увесь процес навчання й відповідні навчальні програми мають бути адаптовані до конкретних актуальних завдань публічних службовців[1].

Отже, публічна служба є основним механізмом діяльності суб'єктів управління, який перетворює політичні та адміністративні завдання в конкретні управлінські рішення та впливи й контролює їх виконання, тим самим відіграючи важливу роль у самоорганізаційних процесах суспільства[2]. Зупинімося на цьому детальніше. Насамперед варто звернутися до аналізу змісту поняття "публічна служба".

У науковій літературі представлено різноманітні погляди щодо осмислення сутності публічної (державної) служби. Зокрема, державна служба розуміється як професійна діяльність осіб, які обіймають посади в державних органах та їх апараті щодо практичного виконання завдань і функцій держави та одержують заробітну плату за рахунок державних коштів[3].

З огляду на практику законодавчого регулювання відносин у сфері публічної служби країн-членів ЄС дати однозначне визначення терміна "публічний службовець" складно, оскільки в Європі існує низка різних законодавчих підходів. А тому це визначення можна сформулювати по-різному, наприклад з урахуванням установи, в якій працює така особа. Зокрема, публічним службовцем можна вважати будь-яку особу, що зайнята у сфері надання публічних послуг. Проте таке визначення є надзвичайно широким та у певних країнах охоплює дуже різні види послуг. Визначення терміна державної служби на основі функціональних обов'язків особи значно вуж-

---

[1] *Ярмистий М.* Особливості організації підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в умовах воєнного стану. *Буковинський вісник.* 25 травня 2022. URL : http://buk-visnyk.cv.ua/news/2133/

[2] Реформування державної кадрової політики в Україні : монографія / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко, В. В. Толкованов та ін. Київ : НАДУ, 2014. С. 233.

[3] Там само. С. 14.

че. При цьому публічним службовцем слід вважати особу, яка виконує певні обов'язки лише у сфері публічної адміністрації[1].

Дослідник Д. Неліпа характеризує державну службу як здійснювану на основі законів та Конституції України діяльність із формування апарату державних органів, професійну діяльність осіб, які обіймають посади в державних органах, що полягає в практичному виконанні функцій держави і в забезпеченні прав та свобод людини і громадянина та оплачується з коштів державного бюджету[2].

Н. Гришина розглядає поняття "державна служба" як соціальну інституцію — стійку форму організації діяльності осіб, які перебувають на службі в держави, виконують функцію держави щодо реалізації прав і свобод громадян, забезпечення сприятливих умов для їх життя; як інструмент підтримання соціального статусу управлінця — носія культури і традицій суспільства, моралі та духовності; як суспільні відносини у процесі забезпечення зв'язку держави і громадянського суспільства; як функцію категорії "публічні службовці". Особливостями державної служби є її соціальний характер, соціальна орієнтованість, соціальна природа, функція служіння суспільству, що утримує інституцію публічної служби за рахунок своїх податків, захист прав і свобод людини та громадянина як найважливіша соціально-політична цінність[3].

Натомість, за Законом "Про службу в органах місцевого самоврядування" 2023 року, служба в органах місцевого самоврядування — це "публічна, професійна діяльність громадян України, які займають посади в органах місцевого самоврядування, із забезпечення реалізації територіальними громадами права на місцеве самоврядування та здійснення окремих повноважень органів виконавчої влади, наданих законом"[4].

Отже, якщо розглядати в одному комплексі категорії "державна служба" та "службу в органах місцевого самоврядування", то сучасна теорія публічної служби містить різноманітні зрізи та концептуальні ідеї, які виявляють природу цього феномену.

По-перше, публічна служба в *діяльнісному аспекті*, визначеному законодавством, є особливою сферою людської діяльності, способом професійної

---

[1] Науково-практичний коментар до Закону України "Про державну службу" / ред. кол.: К. О. Ващенко, І. Б. Коліушко, В. П. Тимощук, В. А. Дерець (відп. ред.). Київ : ФОП Москаленко О. М., 2017. 796 с. URL: https://pravo.org.ua/wp-content/uploads/2020/10/1513082951commentary-_layout_web.pdf

[2] *Неліпа Д. В.* Організаційно-правові засади державної служби в Україні. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 376 с.

[3] *Гришина Н. В.* Державна служба як соціально-правовий інститут і професійна службова діяльність. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2023. Вип. 78, ч. 2. Серія "Право". DOI : https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.78.2.5

[4] Закон України "Про службу в органах місцевого самоврядування". *Відомості Верховної Ради* (*ВВР*). 2023. № 72. Ст. 249. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text

організаційно-управлінської діяльності, що включає різні види діяльності, знання, вміння, цінності, відносини тощо, тобто публічна служба — це система професійної діяльності осіб у структурах державного апарату.

По-друге, публічна служба становить *соціальний інститут* реалізації положень Конституції та законів України, що базується на впровадженні загальнолюдських цінностей та публічних інтересів. Найважливішою функцією публічної служби як соціального інституту є створення сприятливих умов для організації життя громадян.

По-третє, публічна служба є *економічним інститутом*, тобто вона постає як суб'єкт та об'єкт економічних відносин, які мають виконавчо-розпорядчий зміст щодо всіх видів ресурсів — фінансових, матеріальних, інформаційних, інтелектуальних, кадрових тощо.

По-четверте, публічна служба безпосередньо пов'язана з *формуванням і реалізацією державної влади*, технологією здійснення владних повноважень і механізмом управління.

По-п'яте, публічна служба розуміється як *організаційний інститут*. Виконуючи функцію управління в соціумі, публічна служба є об'єктом управління. Формування і реалізація державної політики у сфері публічної служби здійснюється спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади — НАДС.

По-шосте, публічна служба виступає *культурним інститутом*, що постає як механізм послідовної розробки, створення, закріплення та трансляції духовних цінностей, соціально-культурного обслуговування людей. Головна функція цього інституту полягає в забезпеченні цілісного, закінченого регулювання культурних відносин у будь-якій сфері суспільних відносин.

По-сьоме, публічна служба є системним *правовим інститутом*, який включає правові норми різних галузей права.

По-восьме, публічна служба виступає *засобом зв'язку між суспільством і державою*, громадянином і державою. Вона регулює основні види правовідносин між публічним службовцем і державою, публічним службовцем і громадянином, між службовцями, між органами державної влади, органами місцевого самоврядування, а також взаємовідносини із суб'єктами громадянського суспільства[1].

Професійна публічна служба характеризується багатовимірністю, тобто здатністю функціонувати одночасно в кількох взаємопов'язаних площинах, кожна з яких формує специфічну грань її призначення й професійного змісту. Така складність є не лише результатом розгалуженості управлінських функцій, а й ознакою того, що публічна служба є системною, інституційно стійкою та соціально легітимною формою діяльності.

---

[1] Державна служба : підруч. для студ. вищ. навч. закл. : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; редкол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), М. М. Білинська (заст. голови), О. Ю. Оболенський (наук. ред.), К. О. Ващенко [та ін.]. Київ : НАДУ, 2012. Т. 1 : Теорія, історія, методологія. 2012. С. 8.

У *соціальному вимірі* публічна служба виступає як особливий тип професійної праці, що здійснюється на постійній основі за дорученням держави. Її соціальна функція полягає в обслуговуванні публічних інтересів, забезпеченні загального добробуту та формуванні довіри до інститутів влади. Саме в соціальному аспекті виявляється гуманістична природа публічної служби, яка забезпечує взаємозв'язок між державою та суспільством.

Політичний аспект розкриває місце публічної служби в системі державної влади як механізму втілення державної політики. Хоча публічна служба має бути політично нейтральною, вона реалізує стратегічні пріоритети, що визначаються політичними інститутами. Професійність полягає саме в здатності неупереджено втілювати узгоджені політичні рішення з дотриманням стандартів адміністративної неупередженості.

У *правовій площині* публічна служба набуває чітко визначеного статусу через регламентацію порядку вступу на службу, її проходження, прав, обов'язків, заборон, етичних стандартів і механізмів відповідальності. Наявність стабільного нормативного середовища є незаперечною ознакою професійного інституту, який функціонує на принципах правової визначеності, підконтрольності та процедурної справедливості.

Організаційний вимір охоплює структурну побудову публічної служби як ієрархічно впорядкованої системи посад, повноважень і управлінських зв'язків. Професійна служба передбачає існування системи добору кадрів, оцінювання результативності, механізмів просування, дисциплінарної практики, що відрізняє її від тимчасових чи політично ангажованих форм публічного адміністрування.

У *процесуальному аспекті* публічна служба постає як система усталених процедур, технологій та механізмів управління, які забезпечують ефективне й прогнозоване функціонування державного апарату. Високий рівень формалізованості процесів — від планування до звітування — є показником професійної культури й організаційної сталості.

Нарешті, *моральний аспект* публічної служби полягає у високих етичних вимогах до службовця: доброчесність, чесність, стриманість, толерантність, патріотизм, відповідальність. Етична складова діяльності виводить її за межі звичайної трудової функції та підносить до рівня служіння суспільству, що є сутнісним критерієм професіоналізму.

Слід наголосити, що кожен із наведених аспектів не лише розкриває функціональне наповнення публічної служби, а й засвідчує її професійну природу як складного, соціально відповідального, структурно впорядкованого інституту, який функціонує на перетині права, політики, моралі та організаційної ефективності[1].

Зокрема, соціальна природа публічної служби зумовлена її глибоким зв'язком із державним устроєм, інституційною архітектурою та політи-

---

[1] *Гончарук Н. Т., Сорокіна Н. Г.* Публічна служба: навч. наоч. посіб. Дніпро : НТУ "Дніпровська політехніка", 2023. С. 92–104.

ко-правовими механізмами функціонування держави. Справа в тому, що у демократичному суспільстві публічна служба виконує не лише адміністративну, а й соціальну функцію — як інструмент забезпечення балансу між потребами суспільства і можливостями публічної влади щодо їх задоволення. Її соціальний зміст полягає у спрямованості на служіння громадянам, надання якісних публічних послуг, створення умов для соціального добробуту, дотримання прав і свобод людини.

Характерною рисою публічної служби в умовах демократії є її орієнтація на публічний інтерес, що передбачає відкритість управлінських процедур, інклюзивність ухвалення рішень, підзвітність влади суспільству. Демократичний стиль діяльності публічних службовців передбачає колегіальність у прийнятті адміністративних рішень, прозорість процесів реалізації повноважень, регулярне звітування та ефективну комунікацію з громадськістю.

Ключовими якостями, які мають бути притаманні сучасному публічному службовцю, є професійна компетентність, відповідальність, патріотизм, моральна стійкість і готовність до відкритого діалогу з громадянами. Такі характеристики не лише відображають етичні засади публічної служби, а й підвищують її здатність діяти як соціальний посередник у врегулюванні суспільних проблем.

У цьому контексті публічна служба має сприяти вирішенню ключових соціальних завдань: захисту прав і свобод громадян, усуненню соціальної нерівності, наданню адміністративних послуг, врегулюванню соціальних конфліктів, забезпеченню рівного доступу громадян до ресурсів і можливостей, зокрема — до самої системи публічної служби.

Водночас професійна публічна служба й сама повинна відповідати певному соціальному профілю — забезпечувати рівний доступ громадян до публічної служби, бути репрезентативною щодо соціального складу населення, не допускати дискримінації за ознаками статі, віку, етнічного походження, політичних переконань чи соціального походження. Наголосимо, що забезпечення рівності доступу до публічної служби є не лише адміністративною вимогою, а й виявом її соціальної функції як інституції справедливості.

З цієї точки зору соціальний характер публічної служби — це не лише характеристика її зовнішньої спрямованості, а й інтегрована ознака її професійності, оскільки вимагає постійної адаптації до соціальних змін, високого рівня комунікативної культури службовців, здатності до емпатії, справедливого прийняття рішень і чутливості до потреб різних соціальних груп[1].

Сутнісне розуміння публічної служби значною мірою зумовлене національними традиціями, правовою культурою та інституційною практикою конкретної країни. У французькому контексті поняття публічної служби охоплює будь-яку професійну діяльність, пов'язану з виконанням функцій

---

[1] *Стаднійчук І. І.* Інтегрована модель впливу соціального конфлікту на стабільність публічної служби. *Економіка і простір*. 2025. № 200. С. 107–111.

в інтересах держави, територіальних громад, публічних установ або адміністративних органів. Такий підхід закорінений у концепції служіння загальному благу, що має глибокі історичні та правові підстави у французькій адміністративній моделі[1].

Натомість у Сполучених Штатах Америки та Великій Британії відсутнє єдине усталене тлумачення цього поняття. У широкому розумінні до публічної служби належить будь-яка оплачувана з публічних коштів діяльність, незалежно від рівня влади — федерального, штатного чи місцевого. У вузькому трактуванні американська адміністративна доктрина обмежує термін "публічний службовець" особами, офіційно призначеними на посади відповідно до чинного законодавства, що регламентує виконання функцій федерального уряду.

Варто звернути окрему увагу на специфіку організації управлінського корпусу в США, де важливу роль відіграє Служба вищих керівників — елітний кадровий резерв вищої виконавчої ланки, що функціонує в межах федеральної адміністрації. Ця система охоплює приблизно 8 тис. високопосадовців, які займають ключові позиції у понад 70 федеральних агентствах та відомствах. Добір на такі посади базується на принципах відкритості, прозорості та конкурсності. Крім традиційної процедури добору, передбачено альтернативний шлях — проходження спеціалізованої програми професійного розвитку, що готує кандидатів до виконання стратегічних управлінських функцій.

Узагальнюючи підходи до розуміння та організації публічної служби в різних державах, дослідники виокремлюють кілька типових моделей, що відображають специфіку адміністративно-правової традиції та інституційного розвитку тієї чи іншої країни.

Найбільш усталеною серед них є *романо-германська* (або *кар'єрна*) модель, яка сформувалася під впливом континентального права. Вона характеризується високим рівнем нормативної регламентації, деталізацією процедур і посадових функцій, чіткою ієрархією та підпорядкуванням. Центральною особливістю цієї моделі є закритість кадрової системи, що передбачає вступ на державну службу через спеціальну процедуру, тривалу кар'єру в межах однієї адміністративної структури, а також надання нематеріальних гарантій, таких як статусна стабільність, соціальний захист і пенсійне забезпечення[2]. У зазначеній моделі, яка реалізується у Франції, Німеччині, Японії та ряді інших країн, помітною вважається проблема обмеженої мобільності між різними інституціями та відомствами, що ускладнює адаптацію до сучасних викликів гнучкого управління.

На противагу кар'єрній моделі, в англосаксонських країнах поширена *позиційна* (*відкрита*) модель публічної служби. Вона ґрунтується на пере-

---

[1] *Панов А.* Територіальна реформа Франції — уроки для України [Електронний ресурс]. Ужгород: УжНУ, 2018. Режим доступу: https://dspace.uzhnu.edu.ua/.../PopravlenaFranciya.pdf

[2] *Ребкало В. К.* Теоретико-методологічні основи формування моделі державної служби в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2020. № 3. С. 5–10.

важанні прецедентної практики, пріоритеті індивідуального підходу до кадрових рішень та функціональній орієнтації. У Великій Британії публічна служба регулюється не всеохоплюючими законами, а актами, що видаються урядом на підставі виконавчих повноважень, із широким застосуванням практики делегованого нормотворення. Американська модель, своєю чергою, спирається на принципи самоуправління та підзвітності, втілюючи ідею активної участі громадян у процесах державного управління. В обох випадках публічна служба тісно інтегрована з політичною системою і демонструє високий рівень відкритості для залучення фахівців з недержавного сектору.

Окрему групу становить умовно виокремлена "ісламська" модель публічної служби, яка базується на принципах мусульманського права — шаріату. Це право, що розглядається як система морально-етичних і правових норм, регулює не лише приватні, а й службові відносини. Особливістю такої моделі є орієнтація на виконання віруючим своїх службових обов'язків як елементу релігійного служіння. Незважаючи на архаїчний характер низки положень шаріату, сучасні дослідження засвідчують його здатність адаптуватися до технічного прогресу та змін морального клімату суспільства.

Ще одним типом є так звана *трудова* модель публічної служби, притаманна державам із централізованими авторитарними режимами. Вона ґрунтується на поєднанні адміністративної ієрархії з партійною дисципліною, що зумовлює ототожнення публічної служби із загальною трудовою діяльністю. При цьому статус державного службовця практично не відрізняється від правового становища звичайного працівника, а регламентація його діяльності здебільшого здійснюється партійними директивами. Такий підхід властивий, зокрема, Китаю, Кубі та низці країн із партійно-номенклатурною системою управління.

Отже, розуміння сутності публічної служби зумовлено цивілізаційними, ментальними, історичними та соціально-політичними чинниками, що домінують у певній країні.

Зміст поняття "публічна служба" розкривається більш рельєфно через виокремлення видів публічної служби. Класифікуючи її, дослідники пропонують визначати державну службу в органах виконавчої, представницької та судової влади. Як доповнення до такої класифікації розрізняються види державної служби за критерієм змісту діяльності: 1) загальнофункціональна (адміністративна); 2) цивільна; 3) спеціалізована (в органах державної безпеки, внутрішніх справ, прокуратури тощо). Поділ на ці види здійснюється з урахуванням особливостей галузей і сфер діяльності державного органу. До того ж це спонукає не лише науковців, а й законодавця до запровадження в правотворчу та правозастосовну діяльність категорії "публічна служба"[1].

---

[1] *Бритько А. М.* Державна служба як об'єкт управління: поняття, соціальна та правова природа, завдання і функції. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. 2015. Вип. 1. С. 91–103.

У науково-практичному коментарі до чинного Закону "Про державну службу"[1] зазначається, що державна служба є професійною діяльністю особи з практичного виконання завдань і функцій держави. Практичність їх виконання полягає в тому, що державні службовці в своїй повсякденній роботі реалізують державну політику, визначену у відповідних законодавчих актах як сукупність певних завдань і функцій держави, шляхом виконання посадових обов'язків. Ці завдання і функції полягають в:

1) аналізі державної політики, який проводиться на загальнодержавному, галузевому і регіональному рівнях. На підставі результатів такого аналізу готуються пропозиції стосовно формування державної політики, зокрема розроблення та проведення експертизи проєктів програм, концепцій, стратегій, проєктів законів та інших нормативно-правових актів, проєктів міжнародних договорів;

2) забезпеченні реалізації державної політики, виконанні загальнодержавних, галузевих і регіональних програм, виконанні законів та інших нормативно-правових актів. На державних службовців як представників держави покладається практична реалізація державної політики у відповідній галузі або сфері суспільних відносин (економіка, освіта, медицина, соціальний захист, публічні фінанси та ін.). Державні службовці, які працюють у відповідних державних органах, згідно зі своєю компетенцією забезпечують виконання затверджених законами загальнодержавних програм, визначених КМУ, і галузевих програм, визначених відповідними міністерствами. Державні службовці місцевих державних органів, поряд з реалізацією загальнодержавних і галузевих програм, забезпечують також виконання регіональних програм, що затверджуються місцевими органами виконавчої влади разом з відповідними органами місцевого самоврядування;

3) надання доступних і якісних адміністративних послуг. Поняття адміністративної послуги визначене в Законі України "Про адміністративні послуги"[2], згідно з яким такою послугою є результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг за заявою фізичної або юридичної особи, спрямованої на набуття, зміну чи припинення прав та/або обов'язків такої особи відповідно до закону. Фактично для багатьох державних службовців, насамперед у державних службах і агентствах та районних державних адміністраціях, надання адміністративних послуг є основною функцією. В перспективі відповідні повноваження повинні максимально передаватися/делегуватися органам місцевого самоврядування;

4) здійснення державного нагляду та контролю за додержанням законодавства. Державні органи відповідно до законів та положень про них здій-

---

[1] Науково-практичний коментар до Закону України "Про державну службу" / ред. кол.: К. О. Ващенко, І. Б. Коліушко, В. П. Тимощук, В. А. Дерець (відп. ред.). Київ : ФОП Москаленко О. М., 2017. 796 с. URL: https://pravo.org.ua/wp-content/uploads/2020/10/1513082951commentary-_layout_web.pdf

[2] Про адміністративні послуги: Закон України від 06.09.2012 р. № 5203-VI (зі змінами). *Відомості Верховної Ради (ВРУ)*. 2013. № 32. С. 1705. Ст. 409.

снюють функції з державного нагляду та контролю. Особливо це властиво центральним органам виконавчої влади, які утворюються у формі інспекцій;

5) здійснення управління державними фінансовими ресурсами і майном. Основні завдання, функції і повноваження державних органів з управління фінансовими ресурсами і майном визначаються Бюджетним кодексом України, Господарським кодексом України, Законом України "Про управління об'єктами державної власності" та іншими законодавчими актами;

6) виконання функцій з управління персоналом державних органів. До персоналу державного органу, управління яким є однією з функцій держави і державного органу, належать як державні службовці цього органу, так і інші працівники, що виконують функції;

7) реалізація інших повноважень державного органу, визначених законодавством. Визначені завдання і функції держави, які реалізуються відповідними державними органами шляхом здійснення їх повноважень, не є вичерпними. При цьому слід враховувати, що повноваження органів державної влади, їх посадових і службових осіб відповідно до частини другої ст. 19 Конституції України визначаються виключно Конституцією і законами.

Публічна служба в сучасному науковому розумінні розглядається як багатогранне явище, що поєднує в собі функціональні, правові та інституційні компоненти. На першому рівні вона постає як *особливий вид соціально значущої діяльності*, спрямованої на реалізацію публічного інтересу. Це діяльність, що має на меті забезпечення стабільності публічного управління, дотримання законності, ефективне функціонування інститутів влади та захист прав громадян.

На другому рівні публічна служба розглядається як *професійна діяльність посадових осіб*, які реалізують повноваження органів державної влади або місцевого самоврядування. У цьому контексті вона охоплює виконання адміністративних функцій, управлінських завдань, надання послуг та підготовку й реалізацію управлінських рішень.

На третьому рівні публічна служба є *цілісною системою*, яка включає: організаційну підсистему (структури державних органів, уповноважених здійснювати публічне управління); нормативно-процедурну (порядок вступу на службу, її проходження та припинення) і кадрову (корпус осіб, які мають визначений правовий статус, обіймають посади та несуть відповідальність перед державою й суспільством).

Невід'ємною ознакою професійної публічної служби є *ціннісна основа*, що визначає її сутність, призначення та відмінність від інших видів службової або політичної діяльності. Йдеться не лише про етичні уявлення, а про формалізовану систему публічних орієнтирів, яка поєднує юридичні, моральні, управлінські та соціальні засади. У сучасних умовах, коли зростають вимоги до прозорості, підзвітності та доброчесності державної влади, саме цінності забезпечують стійкість професійної служби до зовнішніх впливів і внутрішніх спотворень.

Цінності професійної публічної служби відображають ключові принципи демократичного врядування: служіння суспільству, повагу до прав і свобод людини, законність, політичну нейтральність, рівність, чесність, відповідальність, відкритість та орієнтацію на результат. Вони не лише регулюють поведінку окремих службовців, а й формують колективну етику органів публічної влади як інституцій. Таким чином, вони виконують інтегративну, стабілізуючу й нормативну функції, слугуючи "етичним каркасом" системи управління.

Професійна публічна служба — це не механічне виконання розпоряджень або технічних функцій. Це діяльність, що здійснюється під постійним моральним наглядом з боку суспільства. Її легітимність значною мірою залежить не лише від дотримання формальних процедур, а й від відповідності управлінських рішень суспільним очікуванням і загальновизнаним моральним стандартам. Цінності є тим критерієм, який дозволяє відрізнити професійну адміністративну діяльність від популістського, кон'юнктурного або політично вмотивованого управління.

Інституційна довіра громадян до публічної служби безпосередньо залежить від того, наскільки її носії — публічні службовці — демонструють готовність діяти в межах етичних норм, не зловживаючи повноваженнями і не ототожнюючи особистий інтерес із державним. У цьому контексті цінності не просто орієнтують поведінку службовців — вони формують професійну ідентичність, яка ґрунтується на доброчесності, відповідальності, служінні, а не на лояльності до політичної влади чи особистій вигоді.

Особливого значення ціннісна основа набуває в умовах трансформаційних змін — під час адміністративної реформи, зовнішніх загроз, збройного конфлікту, внутрішніх інституційних криз. Саме в такі періоди перевіряється не лише ефективність, а й професійність публічної служби, яка виявляється у здатності зберігати етичну орієнтацію, забезпечувати справедливість у доступі до послуг, неупередженість у прийнятті рішень, соціальну відповідальність перед громадянами[1].

У науковому дискурсі наголошується на низці характерних рис, які принципово відрізняють публічну службу від інших форм професійної діяльності. Насамперед публічна служба розглядається як елемент державного адміністрування, тобто як організаційно-правовий механізм, що забезпечує безперервне та ефективне виконання завдань і функцій держави у сфері публічного управління та регулювання. Її функціонування спрямоване на підтримання інституційної стабільності, адміністративної спроможності та суспільної легітимності дій публічної влади.

Ключовою ознакою публічної служби є її *публічність*, що полягає в домінуванні загального інтересу над приватним. Це означає, що діяльність пу-

---

[1] Державна служба : підруч. для студ. вищ. навч. закл. : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; редкол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), М. М. Білинська (заст. голови), О. Ю. Оболенський (наук. ред.), К. О. Ващенко [та ін.]. Київ : НАДУ, 2012. С. 146–147.

блічного службовця має бути спрямована на досягнення суспільно значущих цілей, а не обслуговування корпоративних чи особистих потреб. Така спрямованість вимагає високого рівня доброчесності, етичної відповідальності та відкритості перед громадянами.

Другою визначальною характеристикою є *професійність* — публічна служба вимагає від осіб, які її здійснюють, наявності спеціальних знань, навичок та компетентностей. Це підкреслює її природу як особливого виду трудової діяльності, що функціонує за власними стандартами, етичними нормами та критеріями ефективності.

Третьою ознакою є *постійність* проходження служби. На відміну від тимчасових або виборних посад, публічна служба передбачає тривале перебування особи в системі державного управління, що сприяє збереженню інституційної пам'яті, розвитку професійної культури та послідовності в реалізації державної політики.

Нарешті, публічна служба здійснюється у сфері саме публічного управління й регулювання, а отже, має чітко визначений правовий статус і обмежується рамками адміністративної компетенції публічних органів. Вона формалізується законодавством і передбачає особливий порядок вступу, проходження та припинення, що додатково вказує на її відмінність від інших форм суспільної діяльності.

Продовжуючи означену логіку, варто зауважити, що багатоплановість розуміння змісту поняття "публічна служба" зумовлене також і тим, що теорія публічної служби має міждисциплінарний характер. При цьому існує два рівня підходів до вирішення проблеми побудови цілісної теорії системи публічної служби.

Перший рівень — це теорії державного управління, що в методологічному плані є частинами більш загальних політико-економічних та соціально-філософських концепцій, які розглядають механізми функціонування держави із загальних позицій сучасних наукових теорій.

Другий рівень — прикладні теорії організації та управління, що забезпечують наукову базу для створення та апробації рекомендацій з удосконалення державного управління та державної служби[1].

Поняття публічної служби розкривається також через певні принципи. Понад те, наявність чітко визначеної системи принципів є однією з ключових ознак професійної публічної служби. Принципи не лише відображають її нормативну природу, а й формують ідеологічний, ціннісний та процедурний каркас, що визначає допустимі межі управлінської діяльності. У межах публічного управління принципи виконують функцію регуляторів поведінки службовців, забезпечують внутрішню логіку функціонування органів влади, сприяють консолідації професійної культури, а також утверджують публічну службу як елемент легітимної та відповідальної державної діяльності.

---

[1] *Іншин М. І.* Особливості правового регулювання державної служби в Україні: сучасний стан, проблеми, перспективи розвитку. *Форум права*. 2013. № 2. С. 165–179.

З методологічного погляду, система принципів публічної служби є тим інструментом, який забезпечує цілісність і стійкість державного управління в умовах змін. Її роль особливо зростає в періоди реформування, децентралізації, підвищеного соціального тиску чи воєнних викликів. Саме в ці моменти дотримання засадничих принципів виступає індикатором професійності та надійності публічного службовця, здатного діяти відповідально, етично та компетентно.

Відповідно до чинного законодавства державна служба в Україні здійснюється з дотриманням таких принципів: верховенства права; законності; професіоналізму; патріотизму; доброчесності; ефективності; забезпечення рівного доступу до державної служби; політичної неупередженості; прозорості; стабільності[1].

Принципи служби в органах місцевого самоврядування практично співпадають із зазначеними вище. Водночас є і особливі, що віддзеркалюють специфіку цієї служби, зокрема: служіння територіальним громадам; поєднання місцевих і державних інтересів; відкритості (залучення громадськості до реалізації повноважень органів місцевого самоврядування); самостійності управління службою в органах місцевого самоврядування (невтручання органів державної влади чи їх посадових осіб у здійснення органами місцевого самоврядування своїх повноважень); відповідальності[2].

Важливо усвідомлювати, що принципи публічної служби становлять її фундаментальні засади, що визначають логіку побудови, функціонування й розвитку системи публічного управління. Вони мають нормативне, організаційне та ціннісне значення, оскільки відображають як юридичну природу служби, так і її соціальне призначення. Принципи виступають системоутворюючими категоріями, які задають рамки для реалізації управлінських повноважень, визначають поведінкові орієнтири для службовців та забезпечують стабільність і передбачуваність владних процесів.

По-перше, ці принципи окреслюють *сутнісні характеристики публічної служби*, такі як її підзвітність, легітимність, відкритість, орієнтація на публічний інтерес, служіння суспільству, а не окремим особам чи угрупованням. Вони формують основу для визначення того, що саме відрізняє публічну службу від інших видів професійної діяльності.

По-друге, принципи задають *загальний характер управлінської та законотворчої діяльності*, а також консультативної, аналітичної, розпорядчої роботи публічних службовців. Вони формують стиль адміністративної поведінки, визначають допустимі межі втручання у сферу публічного інтересу та забезпечують узгодженість рішень із правовими й моральними нормами.

---

[1] Закон України "Про державну службу". *Відомості Верховної Ради* (*ВВР*). 2016. № 4. Ст. 43 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text

[2] Закон України "Про службу в органах місцевого самоврядування". *Відомості Верховної Ради* (*ВВР*). 2023. № 72. Ст. 249. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text

По-третє, ці засади відображають *об'єктивні зв'язки, що формуються в межах державно-службових правовідносин*. Це включає взаємодію між службовцем і державою, громадянином і органом влади, органом управління і його апаратом.

По-четверте, принципи дають змогу зрозуміти *внутрішню логіку організації та функціонування системи публічної служби*, її нормативну впорядкованість, ієрархічність, процедурну визначеність і цілеспрямованість. Вони узгоджують функції інституцій з їхніми повноваженнями й відповідальністю.

Нарешті, принципи публічної служби підкреслюють *її соціальну значущість і правову легітимність*, оскільки саме через дотримання цих засад формується довіра суспільства до влади, визнається правова обґрунтованість і моральна виправданість державного впливу на суспільні процеси[1].

Згідно з оприлюдненою наприкінці 2023 року оновленою версією "Принципів публічного управління" SIGMA дотримання відповідних принципів в частині публічної служби передбачає, що:

- рамки зайнятості балансують між стабільністю та гнучкістю, забезпечують підзвітність публічних службовців та захищають їх від неправомірного впливу та незаконного звільнення;
- публічна адміністрація приваблює і набирає компетентних людей на основі заслуг і рівних можливостей;
- ефективне лідерство виховується через компетентність, стабільність, професійну автономію та відповідальність підзвітних топ-менеджерів (керівників);
- публічні службовці мотивовані, отримують справедливу та конкурентну винагороду та мають гідні умови праці;
- професійний розвиток, управління талантами та ефективністю сприяють підвищенню кваліфікації, ефективності та результативності публічних службовців та просуванню цінностей публічної служби[2].

Отже, розкриваючи зміст поняття "публічна служба" можна констатувати, що в його основі закладено як загальні принципи управлінської діяльності, так і організаційно-функціональні. Ієрархія означених принципів становить фундамент здійснення публічної служби в конкретних соціально-політичних умовах.

У науковій літературі прийнято виокремлювати низку ключових груп функцій публічної служби. До першої належать так звані *цілевстановлювальні* функції, що пов'язані з визначенням стратегічних орієнтирів, прогнозуванням розвитку суспільних процесів і плануванням управлінської діяль-

---

[1] *Грищук А. Б.* Державна служба в Україні: адміністративно-правовий вимір: монографія. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2018. 232 с.

[2] The Principles of Public Administration. *OECD/SIGMA*. 6 November 2023. URL: https://www.sigmaweb.org/en/publications/2023/11/the-principles-of-public-administration_5e68f805.html

ності. Друга група функцій має *ресурсозабезпечувальний* характер і охоплює фінансування, кадрову політику, механізми стимулювання праці, тобто всі дії, що забезпечують виконання державних завдань відповідними ресурсами. Третю групу складають *трансформаційні* функції, які реалізуються через організаційне проєктування, реорганізацію, удосконалення організаційних структур і процесів, проведення діагностики ефективності функціонування апарату управління. Нарешті, до четвертої групи відносять *організаційно-регулювальні* функції, які втілюються в керівництві, координації, організації, контролі, нормативному забезпеченні тощо.

У контексті специфічних функцій державної служби, дослідники вказують на складність створення універсального переліку таких функцій, оскільки вони, зазвичай, пов'язані з конкретною галуззю управління, сферою компетенції органу або навіть особливостями правового статусу. Крім того, доцільно виділяти також допоміжні функції, які хоч і не мають самостійного управлінського значення, проте забезпечують реалізацію загальних і спеціальних функцій. Серед них — юридичне, організаційне, інформаційне, кадрове, матеріально-технічне обслуговування, ведення діловодства, організація документообігу, підтримка функціонування інформаційних систем, аналітичне забезпечення тощо.

Варто зауважити, що функції публічної служби у тій чи іншій країні формуються під впливом комплексу чинників — історичних традицій, моделі державного управління, рівня демократичного розвитку, соціально-економічних реалій, політичного устрою та адміністративної культури. Вони відображають не лише інституційні засади функціонування державного апарату, а й змістовні пріоритети діяльності публічних службовців, спрямованої на досягнення загального блага.

Публічна служба, окрім функцій, безпосередньо пов'язаних з реалізацією завдань державної політики, виконує також важливу системотвірну соціальну роль, що суттєво впливає на стабільність та розвиток суспільства. Її соціальна функціональність виявляється в участі у формуванні та реалізації стратегій відтворення людського капіталу, підтримці суспільної злагоди, регуляції соціальних процесів, зниженні напруженості, а також у забезпеченні справедливого розподілу ресурсів і доступу до публічних благ. Через виконання таких завдань публічна служба здатна забезпечувати не лише функціонування державних інститутів, а й формувати передумови для зростання рівня добробуту населення, поліпшення якості життя та збереження соціальної цілісності.

Незважаючи на потенціал такого впливу, практика функціонування публічної служби в Україні свідчить про те, що реалізація її соціальної функції залишається фрагментарною. У більшості випадків соціальні завдання не є визначальними у діяльності публічних службовців і не мають належного інституційного або процедурного супроводу. Цей розрив між потенціалом та практикою пояснюється комплексом чинників — від недостатньої кадрової спроможності та ресурсного забезпечення до відсутності сталої традиції гуманітарно-центричного управління.

Соціальна роль публічної служби, як і статус публічного службовця, значною мірою детермінуються типом державності, моделлю публічного управління, особливостями функціонування адміністративного апарату, а також системою цінностей, що переважає в політичній і професійній культурі країни. Водночас ключовим критерієм оцінки ефективності публічної служби постає ступінь її відповідності потребам громадян, зокрема в частині якості та доступності публічних послуг, наявності інституційних механізмів зворотного зв'язку, рівня довіри до державних інституцій.

Виходячи з аналітичних підходів, запропонованих у науковій літературі, функції публічної служби доцільно диференціювати за рівнями. До функцій першого рівня відносять ті, що безпосередньо пов'язані з реалізацією завдань загальнодержавного масштабу: забезпечення ефективної діяльності органів влади, гарантування прав і свобод громадян, участь у формуванні та втіленні публічної політики. Функції другого рівня мають внутрішньоорганізаційний характер і спрямовані на підтримку функціональної спроможності самої системи публічної служби. Вони охоплюють такі аспекти, як добір персоналу, кар'єрне просування, організація навчання, оцінювання результативності діяльності службовців, матеріально-технічне та інституційне забезпечення функціонування органів публічної влади.

Функціональні характеристики публічної служби тісно пов'язані з цілями, які ставить перед собою управлінський апарат у межах конкретної політико-правової системи. У різних державах функції публічної служби не є уніфікованими, а навпаки — варіативними, оскільки вони детермінуються стратегічними пріоритетами державного розвитку, суспільними запитами та інституційною логікою функціонування системи публічного управління. Відтак функції публічної служби виступають як інституціонально оформлені інструменти досягнення цілей держави в публічній сфері, а їх зміст, структура та інтенсивність залежать від конкретного етапу розвитку політичної системи, соціально-економічного середовища, а також від особливостей адміністрування.

На думку провідних дослідників, стратегічні цілі, закріплені у правових актах, відіграють роль орієнтирів, які задають вектор розвитку публічної служби та формують рамки її трансформації. При цьому концепція "випереджаючого відображення дійсності", розроблена в межах загальної теорії управління, зокрема П. К. Анохіним[1], набуває актуальності в контексті стратегічного управління інститутом публічної служби. Йдеться про випереджальну здатність системи формулювати цілі, які не лише відображають сучасні умови, а й орієнтуються на майбутні соціальні зміни та виклики. Такий підхід дозволяє поєднувати довгострокові стратегічні цілі з короткотерміновими тактичними завданнями, забезпечуючи динамізм і гнучкість у функціонуванні служби.

---

[1] *Анохин П. К.* Очерки по физиологии функциональных систем. Москва : Медицина, 1975. С. 23–26.

У сучасних умовах головною стратегічною метою публічної служби в Україні є її модернізація як комплексний процес оновлення нормативної, інституційної та ціннісної основи професійної діяльності службовців. У межах цього процесу реалізується принцип доповнюваності стратегічного і ситуаційного управління. Перший забезпечує загальну спрямованість трансформації, другий — адаптацію до конкретного соціального та адміністративного контексту. При цьому тактичні цілі, попри їхню більш динамічну природу, не мають замінювати стратегічних орієнтирів, оскільки переорієнтація системи публічного управління виключно на короткострокові імпульси може призвести до втрати цілісності системи, розбалансування функціональних зв'язків та зниження ефективності державного управління загалом.

Узгоджене поєднання стратегічних і тактичних рівнів функціонування публічної служби є ознакою її професіоналізму, оскільки передбачає не лише оперативне реагування на зовнішні виклики, а й наявність довгострокового бачення ролі служби в розвитку держави та суспільства[1].

Функції, цілі та завдання публічної служби доцільно аналізувати як взаємопов'язані елементи цілісного соціального механізму. Ці складники постають у безперервній діалектичній взаємодії, оскільки функціональні прояви публічної служби безпосередньо випливають із визначених цілей, а цілі, своєю чергою, конкретизуються через завдання, що стоять перед системою публічного управління. У цьому контексті мета публічної служби має розглядатися не лише як підвищення ефективності діяльності управлінського апарату, а й як створення інституційної основи для забезпечення зв'язку влади з потребами громадян, укорінення демократичних цінностей у державному управлінні та формування відповідального корпусу службовців.

Згідно з таким підходом мета публічної служби полягає, з одного боку, в організаційному забезпеченні реалізації державної влади, а з іншого — у поєднанні посадових обов'язків з відповідними правовими, соціальними та економічними гарантіями для службовців. Вона передбачає створення механізмів, що забезпечують добір, професійну підготовку, належну мотивацію та соціальний захист посадових осіб, які уособлюють публічну владу. Крім того, публічна служба покликана сформувати відкриту, об'єктивну і прозору систему виявлення осіб, здатних виконувати управлінські функції в інтересах суспільства. Таким чином, вона виступає не лише як засіб адміністративного функціонування держави, а і як механізм досягнення її стратегічних цілей.

У такій перспективі публічна служба розглядається як вид професійної діяльності, що має стійкий і нормативно врегульований характер. Ця діяльність становить основний різновид зайнятості для державного службовця та реалізується у межах конкретної компетенції органів публічної влади. Зміст такої діяльності полягає у виконанні посадових функцій, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування державних інституцій, що вклю-

---

[1] *Кравченко О. І.* Стратегічне управління у сфері публічного управління та адміністрування: навч.-метод. посіб. / упоряд. О. І. Кравченко. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2019. 138 с.

чає, зокрема, нормотворчу, організаційну, виконавчу, розпорядчу й контрольну діяльність. Службовець виконує функції позитивного публічного управління, що реалізуються у вигляді юридично-владних дій — від надання дозволів до застосування обмежувальних заходів, які мають забезпечити реалізацію публічних інтересів.

Серед основних завдань публічної служби варто виокремити забезпечення ефективності управління в усіх сферах життєдіяльності суспільства, охорону прав, свобод і законних інтересів громадян, а також захист публічного порядку та цілісності держави. Її завдання також полягають у забезпеченні стабільності функціонування органів влади, впровадженні сучасних технологій управління, запобіганні виявам бюрократизму, протекціонізму та корупції, підвищенні результативності публічної політики. Важливим є і створення сприятливих умов для професійної діяльності посадових осіб, удосконалення механізмів добору та просування по службі, а також зміцнення довіри громадян до публічного управління.

Отже, цілі публічної служби охоплюють весь комплекс проблем інституціалізованої управлінської діяльності у країні, а їх реалізація має сприяти підвищенню функційної ефективності державного апарату загалом і наданню громадянам якісних управлінських послуг на всіх рівнях.

Потрібно зазначити, що у науковій літературі з публічного управління паралельно з усталеним поняттям "публічна служба" використовується також термін "цивільна служба". Незважаючи на їхню на перший погляд близькість, ці поняття не є тотожними ані за змістом, ані за обсягом. Таке розмежування має не лише термінологічне, а й інституційно-правове значення, що відображає особливості організації публічної служби в різних правових системах.

У традиції континентального права, до якої належить і Україна, поняття "публічна служба" охоплює широкий спектр професійної діяльності, що здійснюється в органах державної влади і органах місцевого самоврядування з метою реалізації публічного інтересу. У функціональному сенсі — це організоване виконання управлінських завдань держави; в інституційному — визначене коло осіб, які постійно здійснюють цю діяльність на основі певного статусу; в юридичному — особливий тип публічно-правових відносин між державою та службовцем, які регулюються спеціальним законодавством і супроводжуються низкою обов'язків, обмежень, гарантій і відповідальності.

Натомість у правовій і управлінській практиці США більш поширеним є поняття "цивільна служба", яке має вужче значення. Воно охоплює лише тих осіб, які обіймають невиборні посади в державних установах. Водночас до складу публічної служби не включаються особи, які займають виборні посади, військові, співробітники правоохоронних органів або судді — всі ці категорії виводяться за межі "цивільної служби", незважаючи на їхню належність до публічного сектору. Це пояснюється інституційною структурою влади в США, де існує розгалужена система поділу повноважень між виконавчою, законодавчою та судовою гілками, що передбачає окремі механізми добору, контролю й відповідальності в межах кожної з них.

З нашого погляду, ця відмінність між широким розумінням “публічної служби” і спеціалізованим поняттям “цивільної служби” є проявом високої інституційної диференціації, яка властива професійній публічній службі. Вона свідчить про її складну правову природу, функціональну структурованість і прив’язку до державної легітимності, що виводить публічну службу за межі звичайної трудової діяльності[1].

Аналізуючи публічну службу як суспільно значущий феномен, неможливо оминути її подвійний вимір — як покликання і як професії, що становить одну з найглибших ознак її професійної природи. Саме поєднання внутрішнього морального імперативу з об’єктивними професійними критеріями відрізняє справжню публічну службу від інших форм діяльності у сфері управління.

У публічній службі особистість службовця не може бути нейтральною до суті своєї праці. Йдеться не лише про виконання посадових інструкцій, а й про служіння публічному благу, що вимагає високого рівня відповідальності, емпатії, внутрішньої мотивації та розуміння своєї місії. Ідея “сродної праці”, яку ще у XVIII ст. сформулював Григорій Сковорода, якнайкраще резонує з етикою публічної служби: людина має обирати діяльність, яка відповідає її природним нахилам, і відчувати глибинну відповідальність за її результати перед суспільством.

Покликання до публічної служби проявляється в готовності діяти не заради особистих вигод, а в інтересах громади, держави, загального блага. Така ціннісна орієнтація виводить службову діяльність за межі звичайної трудової функції і перетворює її на форму суспільного служіння, що є ознакою зрілого громадянського суспільства та професіоналізованої публічної сфери.

Водночас публічна служба — це не лише моральний вибір, а й фахова діяльність, яка вимагає високого рівня компетентності. Професійні якості службовця мають бути підтверджені належною освітою, знанням права, процедур публічного управління, етики публічної комунікації та практичними навичками роботи з документами, цифровими системами, бюджетами тощо. Професійна публічна служба не допускає аматорства, випадковості чи політичної кон’юнктури, оскільки якість управлінських рішень безпосередньо впливає на добробут і права громадян.

Інакше кажучи, професіоналізм у публічній службі — це інтеграція ціннісної мотивації та спеціалізованих знань, що формує готовність до неупередженого, відповідального й ефективного виконання службових обов’язків. Тільки за умови гармонії між покликанням і професійністю публічна служба виконує свою суспільну місію, зберігає довіру громадян і підтримує інституційну сталість державної влади.

---

[1] Публічна служба України: інституційни підхід. *Державне управління*: *наук. вісн.* 2021. № 2(8). С. 112–120. Режим доступу: https://nvdu.undicz.org,ua/index.php/nvdu/ad/172/167/485

Істотне значення у формуванні уявлення про публічну службу як поєднання покликання й професії відіграє підхід, запропонований видатним теоретиком публічного управління Максом Вебером, який аналізував політику як форму служіння, що водночас є професією, у якій людина реалізує відповідальність перед суспільством, володіє владою, але утримується від її зловживання[1]. В українському контексті відповідні риси закріплені також у положеннях Законів України "Про державну службу" та "Про службу в органах місцевого самоврядування".

Відповідно до законодавчого визначення публічний службовець в Україні є особою, яка на професійній основі виконує визначені функції держави, обіймаючи посаду в державному органі, проходячи службу відповідно до процедур добору, призначення, навчання, оцінювання та просування. Такий службовець має стабільний правовий статус, отримує оплату з державного (місцевого) бюджету, здійснює владні повноваження від імені держави (громади), а його службові взаємини з громадянами й організаціями мають публічно-правовий характер.

Службовець призначається на посаду на постійній основі, що передбачає наявність відповідних соціальних і правових гарантій, включаючи доступ до професійного розвитку, захист від політичного тиску, права на гідну оплату праці, пенсійне забезпечення та інші види соціального захисту. Це формує стійкість кадрового складу та гарантує стабільність функціонування органів публічної влади.

Ключовою ознакою професіоналізму службовця є володіння необхідними компетентностями, які охоплюють як фахові знання, так і особистісні якості — відповідальність, етичність, здатність до публічної комунікації, стратегічне мислення, адаптивність до змін. Розвиток цих компетентностей має неперервний характер і забезпечується за допомогою системи професійної підготовки та підвищення кваліфікації, яка стає невід'ємною частиною службової кар'єри.

З цього випливає, що публічний службовець у сучасному розумінні — це не просто виконавець адміністративних рішень, а професіонал, соціально орієнтований фахівець, наділений спеціальним статусом, здатний реалізовувати складні публічні функції на основі компетентності, легітимності й служіння інтересам суспільства. Така модель службовця, закладена як у теоретичних підходах, так і в чинному законодавстві, відповідає європейським стандартам і є однією з фундаментальних ознак професійної публічної служби.

Професійна компетентність — це здатність державного службовця в межах повноважень, визначених згідно з посадою, застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання завдань і функцій держави, навчання, професійного та особистісного розвитку. Тобто увага акцентується на кількох складових:

---

[1] *Макс Вебер*. Політика як покликання і професія // Вебер М. Вибрані твори. Київ, 1998. С. 323–345.

а) спеціальні знання, уміння та навички, здатність їх застосовувати;

б) моральні якості;

в) професійний та особистісний розвиток.

Існує співвідношення ознак "професійної компетентності" та "професіоналізму". Останнє поняття характеризує достатньо високий рівень професійних якостей, властивий особистості, яка здатна продуктивно задовольняти потреби суспільства, досконало володіє професією, тобто певними способами та прийомами розв'язання професійних завдань[1]. Введення в законодавство терміна "професійна компетентність" пов'язане із запровадженням положень менеджменту людських ресурсів у сфері державної служби згідно з вимогами, що висуваються до країн-кандидатів на вступ до ЄС, сформульованими у розділі 3 "Публічна служба і менеджмент людських ресурсів" документа-рекомендації "Принципи публічного адміністрування", підготовленого експертами SIGMA[2].

На думку дослідників, особливості публічної служби як професії значною мірою зумовлюються тією посадою, яку обіймає службовець.

Згідно з нормами чинного законодавства посада публічної служби є визначена структурою і штатним розписом первинна структурна одиниця державного органу (або органу місцевого самоврядування) з установленими посадовими обов'язками[3].

Водночас посада має низку чітко визначених рис, які відображають її роль у структурі органу влади (місцевого самоврядування) та системі публічного управління. Передусім така посада:

- є складовою штатного розпису державного органу, тобто має формалізоване місце у внутрішній організаційній структурі, що закріплюється в офіційній документації;
- має характер державної інституційної одиниці, створюється у встановленому порядку та підлягає правовому оформленню, зокрема в положеннях про відповідний орган влади та посадових інструкціях;
- передбачає закріплене коло повноважень, обов'язків і прав, що визначають зміст діяльності службовця і встановлюють межі його відповідальності;

---

[1] Науково-практичний коментар до Закону України "Про державну службу" / ред. кол.: К. О. Ващенко, І. Б. Коліушко, В. П. Тимощук, В. А. Дерець (відп. ред.). Київ : ФОП Москаленко О. М., 2017. 796 с. URL: https://pravo.org.ua/wp-content/uploads/2020/10/1513082951commentary-_layout_web.pdf

[2] The Principles of Public Administration. OECD/SIGMA. 6 November 2023. URL: https://www.sigmaweb.org/en/publications/2023/11/the-principles-of-public-administration_5e68f805.html

[3] Закон України "Про державну службу". *Відомості Верховної Ради* (*ВВР*). 2016. № 4. Ст. 43. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text; Закон України "Про службу в органах місцевого самоврядування". *Відомості Верховної Ради* (*ВВР*). 2023. № 72. Ст. 249. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text

- слугує інструментом реалізації державних повноважень, тобто пов'язує інституцію та індивіда, уповноважуючи останнього діяти від імені держави в межах компетенції органу;
- не є об'єктом приватного володіння чи привласнення, а тому службовець не може бути власником посади — вона існує незалежно від конкретної особи, що її обіймає;
- є похідною від державного органу, тобто виникає виключно в межах компетенції відповідного органу та забезпечує його функціонування як частина загального адміністративного механізму;
- утримується за рахунок коштів державного бюджету, що засвідчує її публічне призначення та відокремлює від приватного сектору.

Ці ознаки свідчать про те, що посада не лише формалізує статус службовця, а й виступає носієм функцій публічного управління, водночас забезпечуючи розмежування обов'язків, відповідальності та повноважень в ієрархії державної влади. Посада є об'єктивним інституційним елементом, який гарантує сталу реалізацію функцій держави незалежно від ротацій кадрів, змін політичної кон'юнктури чи зовнішніх впливів.

У цьому розумінні посада є визначальним атрибутом професіоналізації публічної служби, оскільки саме через її фіксовану функціональність, формалізованість та нормативне закріплення забезпечується стабільність, підконтрольність і передбачуваність дій публічного службовця.

Розуміння публічної служби як покликання має формувати у публічного службовця внутрішню потребу в особистісному та професійному зростанні. Особа, яка обирає шлях публічного службовця, має усвідомлювати, що її зростання не може обмежуватись лише проходженням формалізованих процедур чи виконанням нормативно визначених обов'язків. Навпаки, ієрархія посад у системі публічного управління потребує постійного поновлення професійних знань, вдосконалення управлінських навичок, розвитку критичного мислення та етичної рефлексії.

Професіоналізація публічного службовця реалізується як у межах інституційної підтримки — через систему підвищення кваліфікації, стажування, атестацій, так і завдяки особистим зусиллям, зокрема через самоосвіту, участь у професійних спільнотах, рефлексію власного досвіду. У процесі професійного становлення особистість формує стійку систему мотиваційних і ціннісних орієнтацій, що включає інтерес до публічної справи, відповідальність за наслідки рішень, відданість демократичним принципам та повагу до прав і свобод людини. Ці орієнтації, поєднані з розвитком професійної компетентності, сприяють формуванню професійної культури та індивідуального управлінського стилю.

Професійне зростання службовця відбувається в умовах постійної взаємодії з професійним середовищем, яке відіграє роль не лише джерела соціалізації, а й простору вироблення та апробації власних управлінських практик. У ході такого розвитку особистість поступово набуває нової якості взаємодії із середовищем — змінюється характер відносин з колегами,

керівництвом і громадянами, формуються власні технології управлінської діяльності, стилі комунікації та прийняття рішень. Усе це зумовлює виникнення якісно нової соціальної ситуації, в якій службовець діє як суб'єкт професійної спільноти та інституційного процесу, а не лише як виконавець інструкцій.

Становлення професіонала як завершальна стадія цього процесу пов'язане зі стабілізацією професійної активності, її індивідуалізацією та досягненням оптимального рівня ефективності у виконанні службових обов'язків. Цей етап характеризується високим рівнем автономності мислення, здатністю до комплексного аналізу управлінських ситуацій, внутрішньою врівноваженістю та цілеспрямованістю[1].

Вочевидь, однією з визначальних ознак професійної публічної служби слід вважати наявність чітко вибудуваної системи професійного зростання, що передбачає не лише можливість вертикального кар'єрного просування, а й постійне вдосконалення управлінських і комунікативних навичок, здобуття нових компетенцій, розширення горизонтів фахової реалізації. Професійне зростання службовця можливе лише за умов стабільного функціонування управлінського апарату, ефективної кадрової політики та впровадження високих стандартів якості публічного управління, зокрема в частині етики, доброчесності та результативності діяльності.

Мотивація до якісної праці, наявність прозорих механізмів кар'єрного просування, доступ до інструментів самореалізації — усе це формує сприятливе середовище для утвердження публічної служби як повноцінної професії. У цьому сенсі кар'єра на публічній службі не може обмежуватись лише посадовим зростанням або підвищенням матеріального забезпечення. Йдеться, радше, про ширше поняття — професійну кар'єру як послідовне розширення простору реалізації компетенцій і відповідальності, як інтеграцію службовця до інституційної культури управління, що передбачає участь у виробленні й реалізації суспільно значущих рішень.

Важливою умовою успішної реалізації кар'єрного потенціалу службовця є наявність ефективного інструментарію кадрової політики, зокрема сучасних підходів до добору кандидатів, формування та оновлення кадрового резерву, оцінювання рівня управлінських здібностей та професійної придатності. У цій площині особливе значення має раннє виявлення лідерського потенціалу службовця, його здатності до стратегічного мислення, управління змінами, аналітичної роботи в умовах багатофакторної невизначеності. Методи, що можуть бути застосовані для цього, охоплюють як кількісні, так і якісні підходи — від анкетування, тестування, вирішення практичних ситуацій до проведення глибинних інтерв'ю, самоаналізу, фасилітованих обговорень і професійного супроводу розвитку.

---

[1] *Селіванов С. В.* Інноваційність професіоналізації державної служби в умовах модернізації публічного управління. *Public Administration Aspects*. 2022. № 30. С. 71–78.

Формування успішної кар'єри в публічному управлінні нерозривно пов'язане з розвитком таких якостей, як ініціативність, комунікабельність, гнучкість у прийнятті управлінських рішень, здатність до інноваційної діяльності, стратегічна орієнтація, а також емоційна стійкість, вміння працювати з різними соціальними групами, орієнтація на досягнення результату. Не менш важливою є наявність особистої професійної мети, внутрішнього бачення траєкторії власного розвитку, розуміння статусу публічного службовця як особи, якій делеговано частину державних повноважень і яка несе відповідальність за результати своєї управлінської діяльності[1].

Професійна публічна служба вимагає не лише формального виконання посадових обов'язків, а передусім — інтеграції особистісних характеристик, професійної компетентності й моральної свідомості в єдину систему професійної поведінки. Службовець, який виконує свої функції в межах публічної служби, мусить володіти такими якостями, як працелюбність, відповідальність, дисциплінованість, патріотизм, цілісність, комунікабельність, здатність до саморозвитку та професійного вдосконалення. Саме ці риси забезпечують не лише належний рівень виконання службових функцій, але й формують довіру суспільства до системи державного управління загалом.

Особливого значення набуває моральна складова діяльності публічного службовця, яка, на відміну від суто професійної компетентності, не підлягає формальному виміру, але відіграє визначальну роль у стабільності та легітимності владних відносин. Публічна служба передбачає відповідальність не тільки перед державою як інституцією, а й перед суспільством як носієм верховенства права і джерелом легітимної влади. У цьому сенсі професійна самореалізація особистості на публічній службі повинна базуватися на дотриманні як правових, так і чітко визначених моральних норм, які регламентують поведінку службовця, орієнтуючи її на досягнення публічного інтересу, а не приватної вигоди[2].

Важливим кроком на цьому шляху стало визначення Законом "Про запобігання корупції" правил етичної поведінки осіб, уповноважених на виконання функцій держави[3]. Зокрема, згідно із Законом такі особи під час виконання своїх службових повноважень зобов'язані:

- неухильно дотримуватися вимог закону та загальновизнаних етичних норм поведінки, бути ввічливими у стосунках із громадянами, керівниками, колегами і підлеглими;
- представляючи державу чи територіальну громаду, діяти виключно в їх інтересах;

---

[1] *Ярошенко О. М.* Професійний розвиток державного службовця у сфері юстиції: навч.-метод. посіб. / О. М. Ярошенко та ін. Харків : Національний юридичний університет ім. Ярослава Мудрого, 2021. 47 с.

[2] *Сорокіна Н. Г.* Морально-етичні основи публічної служби в умовах трансформації влади в Україні. Дніпро : Грані, 2020. 296 с.

[3] Закон України "Про запобігання корупції". *Відомості Верховної Ради* (*ВВР*). 2014. № 49. Ст. 2056. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text

- дотримуватися політичної нейтральності, уникати демонстрації у будь-якому вигляді власних політичних переконань або поглядів, не використовувати службові повноваження в інтересах політичних партій чи їх осередків або окремих політиків;
- діяти неупереджено, незважаючи на приватні інтереси, особисте ставлення до будь-яких осіб, на свої політичні погляди, ідеологічні, релігійні або інші особисті погляди чи переконання;
- сумлінно, компетентно, вчасно, результативно і відповідально виконувати службові повноваження та професійні обов'язки, рішення та доручення органів і осіб, яким вони підпорядковані, підзвітні або підконтрольні, не допускати зловживань та неефективного використання державної і комунальної власності;
- не розголошувати і не використовувати в інший спосіб конфіденційну та іншу інформацію з обмеженим доступом, що стала їм відома у зв'язку з виконанням своїх службових повноважень та професійних обов'язків, крім випадків, встановлених законом;
- незважаючи на приватні інтереси, утримуватися від виконання рішень чи доручень керівництва, якщо вони суперечать закону.

У подальшому було нормативно затверджено Загальні правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування[1]. Ці правила стосуються, зокрема, загальних обов'язків публічних службовців, питань доброчесності, використання службового становища, ресурсів та інформації, а також обміну інформацією.

Слід наголосити, що ознаки публічної служби як покликання та професії найповніше виявляються в тому разі, коли в країні створено ефективну систему публічного управління, де підтримуються належні стандарти якості та професіоналізму.

За умов сприятливого організаційного й морально-психологічного середовища особистість, яка вступає на публічну службу, має змогу повною мірою реалізувати своє покликання до управлінської діяльності, розкрити професійний потенціал та сформуватися як висококваліфікований і соціально відповідальний службовець. Публічна служба, що функціонує на засадах відкритості, законності та ціннісної орієнтації на потреби суспільства, створює умови для того, щоб індивід не лише виконував обов'язки в межах посадових інструкцій, а й вкладав у свою діяльність інтелектуальний і творчий ресурс, демонструючи професійну ініціативу та внутрішню мотивацію.

Професійно реалізована особистість на публічній службі зазвичай характеризується високим рівнем освіченості, здатністю до саморефлексії, критичного мислення й постійного вдосконалення, а також умінням впроваджувати інноваційні підходи до вирішення управлінських завдань. Такі службовці не

[1] Наказ НАДС від 05.08.2016 №158 (зі змінами, внесеними у 2021 та 2023 роках) "Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування". URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text

тільки досягають кар'єрного зростання, а й підвищують соціальну значущість публічної служби як інституту, що уособлює професіоналізм, державницьку відповідальність і моральну зрілість. Вони формують позитивний суспільний імідж публічного управлінця, сприяють зміцненню авторитету органів державної влади та демонструють приклад служіння державі на основі внутрішнього переконання й суспільно значущої мотивації.

У такому контексті публічна служба виявляється не лише як інструмент реалізації управлінських рішень, а й як сфера, що виконує важливі функціональні завдання: забезпечує проведення державної політики та управління суспільними процесами; залучає, утримує й розвиває високопрофесійні кадри; формує кар'єрні траєкторії на основі заслуг і досягнень; організовує систему професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації; створює умови для ефективного управління службовим ресурсом; забезпечує постійний зворотний зв'язок з громадськістю як необхідну умову публічності та підзвітності. Усі ці елементи в сукупності формують сутнісні ознаки професійної публічної служби, яка втілює інтереси держави через діяльність висококваліфікованих і ціннісно вмотивованих службовців.

Якість функціонування системи публічної служби значною мірою залежить не лише від ефективного добору осіб, які виявляють щире покликання до служіння суспільству, володіють належним рівнем фахових знань та управлінських компетентностей, а й від постійного вдосконалення кадрового потенціалу вже сформованого корпусу публічних службовців. Однією з ключових ознак професійної публічної служби є її відкритість до інституційного навчання, підвищення кваліфікації, набуття нових компетентностей і вдосконалення вже наявних. В умовах зростаючої складності управлінських процесів, динамічної трансформації державного управління, цифровізації публічної сфери, глобальної конкурентності публічної політики та очікувань громадян, постійне оновлення знань, умінь і практик набуває екзистенційного значення для забезпечення спроможності держави діяти ефективно.

Саме тому сучасна модель професіоналізації публічного службовця ґрунтується на ідеї безперервного професійного розвитку, що охоплює як формальні форми навчання, так і неформальну освіту, стажування, обмін досвідом, участь у практичних семінарах, тренінгах, конференціях. Серед активних методів, що сприяють розвитку аналітичного мислення, комунікативних навичок, уміння діяти в умовах багатоваріантності управлінських рішень, особливе значення мають такі форми навчання, як метод "мозкового штурму", тематичні дискусії та круглі столи. Метод колективного генерування ідей, відомий як "мозковий штурм", спрямований на вирішення конкретних проблемних ситуацій у неформальному середовищі за участі фахівців із різними поглядами. У ході такого навчання виробляються навички активного слухання, критичного аналізу, доброзичливого заперечення, колективного пошуку компромісів.

Тематика круглих столів і дискусій має охоплювати як концептуальні проблеми державного управління, так і прикладні аспекти роботи в умовах во-

єнного стану, євроінтеграційних трансформацій, адаптації законодавства та впровадження стандартів належного врядування. Водночас роль модератора не зводиться до формального керівництва обговоренням — він має виконувати функцію методичного координатора, який спрямовує діалог учасників до виявлення критично важливих для служби питань, узагальнення досвіду й формулювання управлінських рішень на засадах публічного інтересу.

Фахівці також акцентують увагу на важливості розвитку різних форматів підвищення кваліфікації публічних службовців, що охоплюють як традиційні, так і цифрові підходи. Основними організаційними формами є очна (денна та вечірня), дистанційна, а також змішана, яка передбачає поєднання елементів присутності з інтерактивними онлайн-ресурсами, зокрема інтернет-платформами, спеціалізованими вебсайтами та електронними системами навчання. Зміст навчальних програм реалізується через лекції, семінари, практичні заняття, консультації, тренінги, майстер-класи, у тому числі у дистанційній формі. Остання включає вебінари, індивідуальні й групові обговорення, форумні дискусії, тестування, що особливо активно використовувалися під час пандемії коронавірусу й продемонстрували високу ефективність за умов обмеженої фізичної присутності. Такий підхід свідчить про здатність системи публічної служби до адаптації, що є однією з ключових ознак її професіоналізму[1].

Відповідно до затвердженого Урядом Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад[2] підвищення кваліфікації публічних службовців здійснюється за програмами, які за змістом навчання поділяються на загальні і спеціальні.

Загальні програми підвищення кваліфікації — програми підвищення кваліфікації, метою яких є підвищення рівня професійної компетентності учасників професійного навчання на основі раніше набутого професійного та життєвого досвіду та відповідно до загальних потреб державних органів, органів місцевого самоврядування.

Зміст загальних програм підвищення кваліфікації охоплює загальні питання державного управління та місцевого самоврядування, питання запобігання корупції, зміни у законодавстві з питань державної служби, служби в органах місцевого самоврядування, європейської та євроатлантичної інтеграції, питання забезпечення прав і свобод людини, рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, забезпечення кібербезпеки, підвищення рівня во-

---

[1] *Грищук А.* Державна служба в Україні: адміністративно-правовий вимір : монографія. Львів, 2018. 232 с.

[2] Постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2019р. № 106 "Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад". URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text

лодіння іноземною мовою, яка є офіційною мовою Ради Європи, державною мовою, питання застосування міжнародного гуманітарного права в умовах збройного конфлікту, забезпечення післявоєнного відновлення та розвитку України, а також інші питання, визначені відповідними державними, регіональними, місцевими програмами, стратегіями.

Спеціальні програми підвищення кваліфікації — програми підвищення кваліфікації, метою яких є підвищення рівня професійної компетентності учасників професійного навчання на основі раніше набутого професійного та життєвого досвіду та відповідно до їхніх індивідуальних потреб і спеціальних потреб державних органів, органів місцевого самоврядування.

Зміст спеціальних програм підвищення кваліфікації охоплює питання здійснення завдань, функцій та повноважень окремим державним органом, органом місцевого самоврядування, враховує особливості виконання учасниками професійного навчання їх посадових (службових) обов'язків у відповідній сфері професійної діяльності.

Програми підвищення кваліфікації можуть передбачати очну (денну, вечірню), дистанційну та змішану (очну та дистанційну з використанням спеціальних інтернет-платформ, веб-сайтів тощо) форми навчання.

Вочевидь, підвищення кваліфікації сприяє перманентному, усебічному розвитку публічних службовців як професіоналів своєї справи, дозволяє особистості глибше зрозуміти власні пріоритети щодо самореалізації в управлінській сфері.

Продовжуючи вищеозначену логіку, слід зауважити, що в умовах трансформації публічної служби відповідно до вимог сучасного управління значно зростає роль служб управління персоналом (СУП), які покликані не лише забезпечувати формальну процедуру добору кадрів, а й активно впливати на розвиток кадрового потенціалу органів влади. Сучасна СУП має бути не інструментом обліку, а стратегічним суб'єктом організаційного розвитку, діяльність якого охоплює весь цикл управління людськими ресурсами від залучення талановитих фахівців до планування індивідуальних траєкторій професійного зростання та формування кадрового резерву. В цьому, до речі, полягає принципова відмінність сучасної СУП від традиційних "відділів кадрів", які де-факто ще залишились у багатьох органах влади, щоправда змінивши таблички на дверях. Якщо кадрові підрозділи попередньої адміністративної моделі зосереджувалися насамперед на веденні особових справ, заповненні наказів і формальному супроводі службових переміщень, то сучасна СУП має функціонувати як суб'єкт стратегічного управління персоналом. Простіше кажучи, кадрова служба старого зразка працювала з паперами, а сучасна служба управління персоналом — з людьми.

Саме тому СУП повинна ґрунтуватися на компетентнісному підході, бути орієнтованою на розвиток професійного потенціалу працівників і мати у своєму складі висококваліфікованих фахівців, які володіють знаннями у сфері права, психології, педагогіки, соціології та управління.

Крім того, ефективна служба управління персоналом має володіти сучасними технологічними інструментами для аналізу потреб організації в кадрах, здійснювати регулярне оцінювання компетентностей персоналу, мати функціональну модель роботи з кадровим резервом, оперативно реагувати на зміни в структурі органу влади та на виклики зовнішнього середовища. Планування кар'єри публічних службовців, створення сприятливих умов для реалізації їх професійного потенціалу, надання індивідуальних освітніх можливостей — усе це повинно стати повсякденною практикою роботи СУП. Її структура має формуватися не лише відповідно до штатного розпису, а й на підставі стратегічних завдань органу публічної влади та пріоритетів публічної політики.

У підсумку, саме сучасна СУП у поєднанні з ефективною системою підвищення кваліфікації здатна забезпечити формування корпусу управлінців нової генерації — не просто виконавців, а ініціативних, мобільних, морально стійких професіоналів, які сприймають публічну службу не лише як місце роботи, а як простір самореалізації та служіння суспільству.

Однією з ключових умов реалізації професійного потенціалу особистості на публічній службі є здатність до самостійного управління власною кар'єрою, що передбачає стратегічне планування особистісного розвитку відповідно до індивідуальних схильностей, цінностей і покликання. У сучасних умовах, коли публічна служба поступово трансформується на засадах професіоналізму, особливої ваги набуває не лише інституційна підтримка з боку СУП, а й самостійна активність публічного службовця у сфері кар'єрного розвитку. Це включає здатність до критичної рефлексії власних досягнень, постановку цілей, напрацювання персональних пріоритетів і вибудову індивідуальної траєкторії зростання у межах публічної служби.

Науковці наголошують, що важливою складовою професіоналізації є саме процес управління кар'єрою, який тісно пов'язаний із самореалізацією особистості. Здатність особи свідомо розвивати свої компетентності, формувати професійне середовище навколо себе та обґрунтовано визначати подальші кроки в межах публічної служби є однією з ознак її відповідності високим стандартам професійної діяльності. У цьому контексті особливого значення набуває рівень задоволеності працівника своєю кар'єрою, що, своєю чергою, визначається низкою чинників, серед яких провідними постають: відповідність між рівнем професійної підготовки службовця та реальним попитом на його компетентності в органі влади; узгодженість очікувань щодо кар'єрного зростання з боку інституції та самого працівника; відчуття стабільності і впевненості у можливості реалізувати своє покликання у сфері управління; наявність чітких, прозорих і справедливих процедур оцінювання результатів праці та прийняття кадрових рішень, зокрема щодо висування на вищі посади. Важливою є також об'єктивна й суб'єктивна оцінка справедливості оплати праці порівняно з іншими співробітниками, які виконують аналогічну роботу. Рівень задоволеності кар'єрою, таким чином, не лише впливає на психологічний комфорт службовця, а й виступає індикатором ефективності

всієї системи публічної служби, її здатності утримувати й розвивати високопрофесійні кадри.

Здатність до управління кар'єрою, як і інші риси професійної самореалізації, зумовлює формування нового типу публічного службовця — автономного, відповідального, морально зрілого та орієнтованого на результат професіонала, для якого публічна служба є не просто видом діяльності, а формою реалізації свого громадянського та морального обов'язку перед суспільством[1].

Немає сумнівів в тому, що розвиток професійних навичок управлінця є не лише необхідною умовою його ефективного функціонування в органах публічної влади, а й важливою складовою реалізації внутрішнього покликання особистості до служіння суспільству. Саме професійне зростання, що охоплює поглиблення знань, удосконалення навичок, формування стратегічного мислення й управлінської культури, є підґрунтям для якісного виконання покладених на публічну службу функцій, досягнення її ключових цілей та втілення базових цінностей. У такому контексті функціональна характеристика державної (публічної) служби постає як одна з найважливіших ознак її професійності.

У контексті сучасного державного розвитку України стратегічні цілі, завдання та ціннісні орієнтири публічної служби мають формуватися з урахуванням задекларованого європейського курсу. Цей вектор зумовлює потребу в поступовій і всеохопній трансформації інституцій публічного управління відповідно до засадничих принципів і практик, прийнятих у країнах Європейського Союзу. Саме тому дедалі більшої актуальності набуває концепт євроінтеграції публічної служби як цілісного процесу наближення української адміністративної системи до стандартів ЄС.

Європеїзація публічної служби розглядається в науковій літературі як багатовимірне явище, що охоплює адаптацію національного нормативно-правового поля, адміністративних процедур, інституційних структур і практик до правових, організаційних і управлінських моделей, закріплених у європейському просторі. Цей процес може мати як свідомий, цілеспрямований характер (через імплементацію acquis communautaire, національні програми реформ тощо), так і відбуватись як реакція на внутрішній запит на якісне управління та ефективне надання публічних послуг. Йдеться не лише про формальне переймання правових норм, а й про більш глибоку інтеграцію цінностей, таких як верховенство права, доброчесність, ефективність, підзвітність, інклюзивність та орієнтація на результат.

У більш широкому розумінні європеїзація стосується не лише правової чи організаційної сфер, але й зачіпає фундаментальні засади політичного управління, функціонування публічних інституцій, вироблення та реалізації

---

[1] *Орловська О.* Професійна кар'єра державного службовця: сучасні аспекти формування. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 12. URL: https://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2472

політик, формування професійного корпусу службовців і розвитку адміністративної культури[1].

Виходимо з того, що стандарти в публічному управлінні — це узагальнений управлінський досвід найбільш успішних, прогресивних та конкурентноспроможних країн, до яких належать країни "великої сімки" та ОЕСР, включаючи країни-члени ЄС[2].

Сучасні стандарти публічного управління набули різних форм й існують у вигляді: критеріїв; принципів організації систем публічного управління чи державного устрою; правил, процедур та мехінізмів, що забезпечують ефективне функціонування системи публічного управління; інструментів міжнародного права.

У каталозі стандартів, якими послуговується ЄС, виокремлюються дві категорії таких стандартів:

1. Загальновизнані стандарти публічного управління та належного врядування, якими держави, посадові особи, публічні службовці керуються у різних частинах світу.

2. Проєвропейські стандарти публічного управління, а саме стандарти європейського врядування, яких необхідно дотримуватися усім учасникам складного, поліцентричного процесу прийняття рішень, формування й реалізації політики в ЄС.

Розвиваючи процес європеїзації публічного управління, на думку низки дослідників, необхідно звернути увагу на її визначені теоретичні основи, а саме:

- досить високий рівень ієрархії в процесі прийняття рішень в ЄС на основі принципу багаторівневого урядування, тобто рішення ухвалюються учасниками на спільному наднаціональному, національному і субнаціональному рівнях;
- зниження рівня впливу національних урядів, оскільки в умовах колективного прийняття рішень державами-членами влада змушена знизити рівень контролю над політичними процесами;
- висока інтеграція суспільно-політичного життя[3].

Вочевидь, цілі публічної служби визначаються насамперед внутрішніми потребами українського суспільства, а вже потім зовнішніми чинниками, як-от глобалізація та європейська інтеграція.

У контексті європеїзації публічної служби все більшої ваги набуває концепт її ціннісного наповнення, що виходить за межі формальної адаптації правових і процедурних інститутів до стандартів Європейського Союзу.

---

[1] *Дубиківський О. А., Журавльова І. В.* Європеїзація публічного адміністрування: сутність, складові, виклики. *Публічне урядування.* 2021. № 3 (27). С. 48–54. DOI: 10.32689/2617-2224-2021-3(27)-7

[2] Звіт про глобальну конкурентноспроможність — CASE Україна. 2023. URL: https://case-ukraine.com.ua /projects/ zvit-pro-globalnu-konkurentospromozhnist/

[3] Європейські орієнтири публічного управління: монографія / кер. авт. кол. С. О. Москаленко; за заг. ред. Ю. Ю. Лихач. Київ, 2023. 220 с. URL: https://online.fliphtml5.com/vugdh/qdho/#p=118

Упровадження ціннісних орієнтацій є не лише вимогою часу, а й передумовою побудови ефективної, демократично зорієнтованої, відповідальної системи публічного управління. Йдеться про формування такої моделі державної служби, у якій служіння суспільству, доброчесність, професіоналізм, нейтральність та підзвітність слугували б не декларативними принципами, а реально діючими регулятивами щоденної адміністративної практики.

На думку дослідників, формування ціннісного каркаса публічної служби сприяє вирішенню низки засадничих проблем її реформування. Передусім ідеться про чітке розмежування статусу державного службовця та інших категорій працівників, що здійснюють діяльність за рахунок публічних коштів, але не належать до професійного корпусу публічної служби. Визначення ознак належності до державної служби є ключовим для унормування правового статусу, соціальних гарантій, вимог до етики та підготовки кадрів. Це створює передумови для чіткої ієрархізації управлінських функцій, належного розмежування політичних та адміністративних посад, інституційного зміцнення стабільності апарату в умовах зміни політичного керівництва.

Водночас системна імплементація європейських цінностей вимагає зміни підходів до побудови кар'єри в публічній службі. Вона має ґрунтуватися на принципах справедливості, неупередженості, прозорості та рівного доступу до професійного та кар'єрного зростання. Відтак формується модель служби, в якій службове зростання не залежить від політичної кон'юнктури або особистої наближеності, а базується на оцінці досягнень, рівня кваліфікації, лідерського потенціалу та спроможності до інституційного розвитку. Це, своєю чергою, забезпечує сталість управлінської політики, збереження інституційної пам'яті, спадковість у реалізації державних рішень, що особливо важливо в умовах політичної турбулентності.

Іншим важливим виміром європеїзації є побудова повноцінної системи соціального захисту державного службовця. Йдеться не лише про грошове забезпечення, а й про гарантії безпеки праці, професійного зростання, правовий захист, психологічну підтримку, можливості поєднання професійної і сімейної реалізації. Стабільність публічної служби як інституту значною мірою залежить від ступеня захищеності її суб'єктів. Забезпечення таких умов дозволяє залучати до публічного управління найбільш підготовлених і вмотивованих фахівців, створює довіру до системи загалом та посилює її соціальну легітимність[1].

Узагальнюючи основні аспекти функціонування публічної (державної) служби, варто наголосити на необхідності впровадження сучасних інструментів, здатних забезпечити підвищення якості кадрового потенціалу державного управління відповідно до актуальних викликів. Одним із таких інструментів є розроблення та впровадження галузевої рамки кваліфікацій

---

[1] *Латишева М.* Європейські цінності в системі державної служби: теоретичні засади та практичні виклики. *Публічне управління: теорія та практика.* 2022. № 1. С. 18–25. DOI: 10.32689/2617-2224-2022-1(35)-3

для державної служби, що має спиратися на Національну рамку кваліфікацій (НРК) і водночас відповідати європейським практикам та рекомендаціям у сфері професійної підготовки й розвитку публічних службовців.

Важливо підкреслити, що створення галузевої рамки кваліфікацій для публічної служби не є технічним завданням, а становить собою інституційну передумову модернізації всієї системи публічного управління. Її реалізація передбачає не лише структуризацію вимог до знань, умінь і професійних компетентностей осіб, які працюють або планують працювати на публічній службі, а й формування єдиної логіки взаємозв'язку між освітою, професійним становленням, оцінюванням ефективності діяльності та побудовою кар'єрних траєкторій.

У цьому контексті Національна рамка кваліфікацій постає як стратегічний механізм, покликаний забезпечити впровадження європейських стандартів і принципів гарантування якості освітніх послуг, ураховуючи вимоги держави як основного замовника кадрів публічної служби. Завдяки НРК досягається гармонізація очікувань роботодавців щодо знань, умінь і компетентностей випускників закладів вищої освіти зі змістом навчальних програм, інструментами оцінювання результатів навчання та відповідністю набутих кваліфікацій міжнародним стандартам. Це, своєю чергою, сприяє як національному, так і міжнародному визнанню українських кваліфікацій у сфері державного управління.

Крім того, НРК виконує важливу функцію орієнтації для всіх залучених сторін. Так, для осіб, які здобувають освіту або планують кар'єру в публічному секторі, вона надає прозоре уявлення про можливості працевлаштування, шляхи професійного та кар'єрного зростання, вимоги до результатів навчання. Для закладів вищої освіти — це підґрунтя для розробки змістовно збалансованих і цільових освітніх програм, заснованих на результатах навчання й компетентнісному підході. Для роботодавців — це інструмент оцінки рівня підготовки претендентів на посади, а також базис для планування підвищення кваліфікації та професійного розвитку кадрів. Для найманих працівників — це орієнтир у плануванні подальшого професійного навчання, розвитку власного кар'єрного потенціалу, а також засіб посилення мотивації до самовдосконалення.

Розроблення зазначеної галузевої рамки кваліфікацій передбачено планом заходів щодо реалізації Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, затвердженого Урядом у 2018 році[1], проте на момент написання цієї монографії вона ще відсутня.

---

[1] Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10.05.2018 № 342-р "Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад". URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/342-2018-%D1%80#Text

Розроблення галузевої рамки кваліфікацій для державної служби має ґрунтуватися на цілісному уявленні про професійну структуру публічної служби, її місце в системі врядування та завдання в межах реалізації стратегічних і тактичних цілей державної політики. Така рамка повинна включати чітко визначений набір якостей, компетентностей і знань, які співвідносяться з певними рівнями (рангами) публічної служби. Йдеться, насамперед, про визначення тих професійних, управлінських і етичних характеристик, які є загальними для представників управлінського корпусу країни та задають напрям для формування професійної ідентичності публічного службовця.

Очевидно, що створення галузевої рамки кваліфікацій державної служби не може бути здійснене без залучення наукового потенціалу. Вона має формуватися на основі ґрунтовних досліджень, що враховують потреби практики публічного управління, динаміку суспільних змін і загальні тенденції розвитку державної служби як інституту. Одночасно така рамка має бути тісно пов'язана зі змістом і структурою навчальних програм і навчальних планів закладів вищої освіти, які здійснюють підготовку, перепідготовку й підвищення кваліфікації публічних службовців.

Науковий супровід професійної підготовки публічних службовців у цьому контексті виступає не лише інструментом забезпечення якості освіти, а й важливим засобом її оновлення, адже дозволяє оперативно реагувати на зміни у сфері публічної політики, виклики безпекового, економічного чи правового характеру. Особливої уваги потребують такі наукові завдання, як аналітичне прогнозування потреб системи публічного управління в кадровому забезпеченні, обґрунтування змісту професійної підготовки відповідно до державних пріоритетів, створення та оновлення освітніх стандартів зі спеціальності "Публічне управління та адміністрування", а також розроблення систем моніторингу ефективності освітніх програм.

Практичним результатом наукової діяльності в цій сфері має стати створення та регулярне оновлення навчальних курсів, підручників, монографій, методичних посібників, а також розроблення інструментів оцінювання професійної підготовки публічних службовців — зокрема, тестових завдань, кейсів, ситуаційних завдань, структурованих співбесід тощо. У цьому сенсі саме наука здатна забезпечити постійний зв'язок між потребами держави та змістом освітньої підготовки, а також гарантувати поступове формування в Україні сучасної моделі професійної публічної служби, зорієнтованої на результативність, відповідальність та ціннісну стійкість.

Фактично галузева рамка кваліфікації (ГРК) має закріпити пріоритети, цінності та якості, на які має орієнтуватися державна служба у своєму розвитку. Первинні якості бачаться в загальнокультурному, діловому й особистісному аспектах. У загальнокультурному — це загальна підготовка, цільові та ціннісні орієнтації, досвід спілкування з людьми, певні етичні й естетичні навички, культура мови; у діловому — компетентність, трудова активність, досвід громадської і державної діяльності, дисциплінованість і вміння під-

вищувати кваліфікацію, почуття відповідальності за результати праці; в особистісному — чесність, самостійність, моральна витримка, рішучість, ініціативність, комунікабельність, надійність, розвинута воля. Якості, які формуються в процесі діяльності державного службовця, свідчать як про його здатність до самовдосконалення, так і про позитивний мікроклімат (діловий і соціально-психологічний) у колективах органів державної влади. До них належать: у загальнокультурному аспекті — знання історії країни, основних інтелектуальних цінностей сучасності, ораторське мистецтво, навички проведення різних масових заходів, здатність мислити по-державному; у діловому — організованість, уміння спрямовувати діяльність інших, здійснювати контроль, послідовність у вирішенні завдань, уміння розбиратись у сучасних досягненнях науково-технічного прогресу; в особистісному — принциповість, мужність, стійкість, уміння переконувати, зразкова поведінка[1].

У процесі розроблення галузевої рамки кваліфікацій (ГРК) для державної служби доцільно виходити з чинної нормативно-правової бази, зокрема положень Законів України "Про державну службу" та "Про службу в органах місцевого самоврядування", а також підзаконних актів, що регламентують вимоги до професійної компетентності публічних службовців. Особливу увагу слід приділити нормативно визначеним загальним і спеціальним кваліфікаційним вимогам до кандидатів на державні посади, оскільки саме вони створюють базу для формування обґрунтованих і реалістичних рамкових орієнтирів у сфері публічного управління. Запропоновані положення мають лягти в основу проєктування ГРК як інструменту впорядкування професійних стандартів, що застосовуються в державній службі.

Кінцева мета впровадження галузевої рамки кваліфікацій полягає у встановленні сучасних стандартів професії, що сприяють забезпеченню відповідності між очікуваннями роботодавців у публічному секторі та змістом освітніх програм підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів. Визначення таких стандартів, як наголошують фахівці, має бути результатом узгодженого запиту всіх заінтересованих сторін — представників державних органів, навчальних закладів, наукової спільноти, а також самих публічних службовців. Професійний стандарт у цьому контексті постає як результат консенсусу щодо того, якими мають бути знання, вміння, навички, способи мислення й етичні орієнтири для осіб, що обіймають посади в системі публічної служби.

Заклади вищої освіти, орієнтуючись на відповідний професійний стандарт, зможуть адаптувати освітні програми до реальних потреб публічного управління, сприяючи якісному комплектуванню органів публічного управління професійно підготовленими фахівцями. Важливо, що такий підхід забезпечує не лише відповідність освіти потребам роботодавців, а й інтегра-

---

[1] *Пархоменко-Куцевіл О.* Формування рамок професійної компетентності державних службовців : теоретико-методологічні засади. *Публічне управління*: *теорія та практика*. 2014. Вип. 4. С. 30–35.

цію процесів підготовки кадрів до стратегічних цілей розвитку публічного управління в Україні.

У цьому контексті особливої значущості набуває Національна рамка кваліфікацій (НРК), яка забезпечує системну відповідність між освітніми рівнями, професійними кваліфікаціями та вимогами до зайняття посад у різних сферах[1]. НРК виконує низку важливих функцій, зокрема: гарантує узгодженість і наступність між кваліфікаціями, отриманими в системі загальної середньої, професійно-технічної, вищої освіти й освіти дорослих; дозволяє формалізувати й оцінювати результати навчання незалежно від того, де й як вони були здобуті; створює передумови для навчання впродовж усього життя; забезпечує прозорість і доступність кар'єрного зростання. Застосування НРК також полегшує визнання українських кваліфікацій у міжнародному просторі та підтримує загальну логіку модернізації вищої освіти відповідно до європейських стандартів.

При цьому варто враховувати, що успішне впровадження Національної та галузевих рамок кваліфікацій неможливе без належного суспільного осмислення їх призначення. Йдеться про необхідність не лише формального впровадження відповідних документів, а й про поступове формування у фахової та широкої громадськості розуміння того, як ці інструменти сприяють модернізації освітньої політики, ефективності публічного управління, а також особистому та професійному зростанню кожного громадянина.

У контексті окреслених раніше завдань професіоналізації публічної служби особливої актуальності набуває розроблення нових галузевих стандартів вищої освіти для підготовки магістрів за спеціальністю "Публічне управління та адміністрування". Ці стандарти мають враховувати сучасні потреби публічного сектору та бути орієнтованими на формування інтегрованих компетентностей, що відповідають типології посад і рівнів відповідальності у системі публічного управління. Зокрема, до структури освітньо-професійної програми доцільно включати модульні блоки, які поєднують фахову підготовку з публічного управління та адміністрування і розвиток ключових управлінських, етичних, комунікативних та стратегічних компетентностей публічних службовців.

Розроблення таких програм має ґрунтуватися не лише на вимогах Національної рамки кваліфікацій, а й на конкретизованих положеннях професійних стандартів для публічної служби, які визначають основні трудові функції службовців. Доцільно виділити близько 15 ключових трудових функцій, що охоплюють основні напрями діяльності сучасного управлінця в органах публічної влади (управління змінами, підготовка проєктів рішень, організація взаємодії з громадськістю, аналітична діяльність, управління людськими ресурсами, комунікація тощо). На основі зазначених функцій необхідно конструювати змістовно-логічні модулі компетентностей у межах відповідних

[1] Національна рамка кваліфікацій: методичні рекомендації / Нац. агентство із забезпечення якості вищої освіти. Київ : НаУОА, 2020. 48 с. Серія "Якість вищої освіти".

навчальних дисциплін, що забезпечить тісний зв'язок між освітніми цілями, змістом навчання та професійними вимогами до службовців[1].

У процесі формування сучасної галузевої рамки кваліфікацій для публічної служби цілком закономірним є необхідність одночасного переосмислення моделі професійного навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів публічного управління. Йдеться не лише про змістову трансформацію навчальних програм, а про інституційне й концептуальне оновлення всієї системи підготовки публічних службовців. На наш погляд, така оновлена модель має охоплювати низку взаємопов'язаних складових, що забезпечать комплексний і стратегічний підхід до кадрового розвитку в публічному секторі.

По-перше, навчання публічних службовців повинно набути статусу постійної та обов'язкової складової їхньої професійної діяльності, особливо з урахуванням зростаючих вимог до компетентностей посадових осіб вищого рівня. Вдосконалення кваліфікаційних вимог до керівних посад має супроводжуватись запровадженням високих етичних і професійних стандартів, що відповідають викликам сучасності.

По-друге, важливо забезпечити високий рівень конкуренції під час добору кандидатів на публічну службу, що, своєю чергою, сприятиме підвищенню її престижу та залученню випускників провідних закладів вищої освіти. Прозорість процедур та довіра до механізмів відбору мають стати основою суспільної легітимності системи державної служби.

По-третє, цей аспект нової моделі стосується розроблення актуальних програм професійної підготовки та підвищення кваліфікації, які мають бути безпосередньо пов'язані з переліком управлінських та адміністративних послуг, що надаються органами публічної влади. Це дозволить сформувати орієнтоване на результат навчання, тісно пов'язане з реальними запитами управлінської практики.

По-четверте, ключовим елементом має бути орієнтація змісту навчання на стратегічні завдання держави, зокрема в контексті європейської інтеграції, цифрової трансформації, зміцнення інституційної спроможності органів публічної влади. Формування змісту освітніх програм повинно бути результатом постійного аналізу змін у нормативно-правовому середовищі, суспільних очікуваннях та професійних викликах.

По-п'яте, важливим чинником є оптимізація форм і методів навчання відповідно до категорій посад і типів публічної служби. Інакше кажучи, періодичність та формат професійного розвитку мають враховувати специфіку службового навантаження та функціональні особливості посади.

По-шосте, визначальним принципом нової моделі має стати визнання публічної служби не лише як інструмента функціонування держави, а й як системи, що надає послуги громадянам. Орієнтація на сервісну модель пу-

---

[1] Деякі питання розроблення професійних стандартів: метод. рек. [Електронний ресурс] / Мінекономіки України. Київ, 2021. 32 с. Режим доступу: https://www.me.gov.ua

блічної служби вимагає переорієнтації навчання на потреби людини та суспільства.

По-сьоме, компонентом нової моделі є запровадження накопичувальної системи професійного розвитку, що передбачає щорічне підвищення кваліфікації публічних службовців. Зокрема, йдеться про формування персоніфікованих карт розвитку персоналу, укладання індивідуальних планів навчання, запровадження дистанційних, модульних і практикоорієнтованих форм навчання, а також стажувань, що не потребують додаткового бюджетного навантаження.

По-восьме, у межах такої моделі необхідним є створення чіткого, прозорого механізму оцінювання якості навчання, який дозволив би верифікувати його вплив на реальні службові результати та професійне зростання працівників.

По-дев'яте, нарешті, останнім елементом є підвищення іміджу публічної служби як привабливої професійної сфери. Тут важливу роль відіграє система соціального захисту, яка в країнах із розвинутими публічними інституціями забезпечує стабільність кар'єри, гідний рівень пенсійного забезпечення, розвинену інфраструктуру професійного розвитку, тривалі відпустки та інші пільги. Усе це має сприяти утвердженню публічної служби як служіння державі та суспільству, заснованого на професіоналізмі, етиці та ефективності.

У прикладному вимірі запровадження галузевої рамки кваліфікацій для публічної служби має надзвичайно велике значення для вдосконалення інституційної структури управління людським капіталом в публічному секторі. Зокрема, одним із практичних наслідків її впровадження стане можливість розроблення більш змістовних, логічно структурованих і актуалізованих посадових інструкцій для публічних службовців. Це є особливо актуальним в умовах децентралізаційних процесів, що тривають в Україні, а також у контексті реалізації реформи публічного управління, яка передбачає оновлення функцій та підвищення ефективності роботи державного апарату.

Посадова інструкція як ключовий інструмент регламентації службової діяльності має чітко визначати функціональне навантаження працівника, його права, обов'язки, відповідальність, а також конкретні завдання, які він має реалізовувати у межах займаної посади. При цьому в структурі посадової інструкції доцільно виокремлювати два основні функціональні блоки. Перший стосується переліку видів робіт, що мають виконуватися відповідно до функцій, визначених на основі аналізу сфер діяльності державного органу. Інакше кажучи, реалізація певної функції зумовлює здійснення конкретних операційних дій (робіт), необхідних для її виконання. Другий блок охоплює види діяльності, що визначаються з урахуванням завдань структурного підрозділу, в якому працює службовець, та містять тематику або перелік питань, закріплених за відповідною посадою. Такий підхід дає можливість уникнути надмірної універсалізації змісту посад, забезпечити чіткий розподіл функціональних обов'язків між співробітниками.

Загалом ухвалення галузевої рамки кваліфікацій у сфері публічної служби дозволить вирішити низку як стратегічних, так і тактичних завдань. До стра-

тегічних належать унормування системи професійної підготовки та перепідготовки кадрів, формування сучасного корпусу публічних службовців на основі оновлених професійних стандартів, закріплення ключових цінностей та пріоритетів публічного управління на сучасному етапі розвитку української державності. Серед тактичних завдань — гармонізація освітніх програм із вимогами до компетентностей службовців, актуалізація профілів професійної компетентності для кожної категорії посад, формування нового змісту державної служби, зорієнтованого на інноваційність, ефективність, прозорість та наближення до європейських зразків публічного адміністрування[1].

Узагальнюючи викладене, слід наголосити, що у сучасній демократичній державі професійна публічна служба постає не просто як система адміністративних процедур або сукупність посадових повноважень, а як особливий інститут, покликаний служити суспільству, сприяти ефективному функціонуванню державної влади, забезпечувати реалізацію публічної політики та надання якісних управлінських послуг громадянам. Її сутність полягає у поєднанні правових, етичних, інституційних та ціннісних основ, що формують підґрунтя для професійної діяльності службовця, зорієнтованої на суспільне благо, захист прав і свобод людини, забезпечення стабільності та добробуту держави.

Ознаками професійної публічної служби є, передусім, її правова визначеність — чітке регламентування статусу, повноважень, обов'язків, прав та відповідальності службовців у нормативно-правових актах. Важливою характеристикою залишається політична нейтральність, яка гарантує сталість і безперервність служби незалежно від змін політичної влади. Системна організаційна стабільність, що виявляється у наявності спеціалізованих органів з управління персоналом, розвитку кар'єри й підвищення кваліфікації, забезпечує довготривалий ефект у професіоналізації управлінського апарату. Публічність, прозорість, підзвітність службовців перед громадськістю посилюють довіру до державних інституцій, підвищують легітимність публічного управління.

Ключовим елементом професійної публічної служби є її спрямованість на задоволення потреб людини, служіння громадянинові, що перетворює її з технічного механізму в інституційний провідник суспільного прогресу. Професіоналізм службовця полягає не лише у володінні спеціальними знаннями та навичками, а й у здатності до аналітичного мислення, адаптації до змін, ефективного прийняття рішень в умовах невизначеності. Не менш значущими є дотримання етичних стандартів, доброчесність, повага до гідності інших, лояльність до публічного інтересу та запобігання конфлікту інтересів. Постійний професійний розвиток, безперервне навчання, участь у програмах підвищення кваліфікації та інституційна пам'ять служби — все це формує підвалини стійкої, компетентної та ціннісно орієнтованої публічної служби.

---

[1] Деякі питання розроблення професійних стандартів: метод. рек. [Електронний ресурс] / Мінекономіки України. Київ, 2021. 32 с. Режим доступу: https://www.me.gov.ua

В умовах реалізації європейського курсу розвитку України зазначені ознаки набувають особливої актуальності. Публічна служба, що функціонує відповідно до європейських цінностей, має забезпечити не лише технічну реалізацію державних рішень, а й утвердження цінностей верховенства права, рівності доступу, прозорості та ефективності. Саме тому ключовим завданням стає інституціоналізація нової кадрової політики, впровадження сучасних стандартів освіти, оновлення механізмів підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації службовців, формування галузевої рамки кваліфікацій, що відображає реальні потреби суспільства й держави. У такий спосіб публічна служба набуває нової якості — перетворюючись на опору демократичного ладу, засіб стабілізації соціального простору, інструмент формування довіри громадян до влади та механізм досягнення стратегічних цілей розвитку країни.

Розділ 2
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНСЬКОМУ КОНТЕКСТІ

Розглядаючи траєкторію інституційного розвитку публічної служби в Україні, неможливо ігнорувати динамічний політичний контекст, що істотно впливав на її зміст, функції та організаційні засади. Зовнішньополітичні виклики, внутрішні суспільні потрясіння та кризи легітимності сформували унікальне поле трансформацій, у якому публічна служба вимушено адаптувалася до умов підвищеної нестабільності, конфліктності та тиску на державні інституції.

Події, що розгорталися в Україні в період 2013–2014 років, особливо в контексті Революції гідності, стали не лише виявом глибокої кризи довіри до політичного класу, але й індикатором неспроможності державного апарату забезпечити ефективне управління в критичних обставинах. Відсутність політичної відповідальності, низька якість стратегічної комунікації, ігнорування суспільного запиту на зміни — усе це унаочнило структурні вади існуючої моделі публічного управління.

Хронологія цих подій виявила системну залежність регіонального управління від кон'юнктурних політичних інтересів, його вразливість до зовнішніх маніпуляцій і нездатність публічних інституцій протистояти спокусам зловживання владою. Як наслідок, функціональна слабкість інститутів державної влади проявилась не лише в неспроможності гарантувати стабільність, а й у втраті довіри з боку громадян.

Період 2014–2022 років став етапом ще глибшої турбулентності, в якому на передній план вийшли одночасно два системні імперативи: необхідність модернізації державного управління в контексті євроінтеграційного вектора та нагальна потреба забезпечити стабільне функціонування інституцій в умовах воєнної загрози, окупації частини територій і масового внутрішнього переміщення населення. Окремі ознаки управлінської дисфункції в цих регіонах виявили не лише зовнішню причину — збройну агресію, але й внутрішню — глибоку ерозію професіоналізму, ослаблення управлінської суб'єктності, фрагментацію ціннісної основи публічної служби.

Втім, Революція гідності не повинна інтерпретуватися як абсолютний розрив із попередньою історією розвитку публічного сектору. Вона радше стала критичною точкою перегляду усталених, але неефективних механізмів реалізації державної політики. Цей період виявив, що ключова проблема полягала не у відсутності нормативного або політичного підґрунтя для реформ,

а в хронічній нездатності забезпечити їх цілісність, результативність та відповідність реальним потребам.

Економічна стагнація, недосконаліть інституцій правопорядку, кризові явища у сфері електронного врядування й судової системи — усе це не було наслідком бездіяльності як такої. Швидше, йшлося про непрацездатність існуючих інструментів і процедур, неузгодженість між політичними рішеннями та управлінською практикою, брак інституційної пам'яті й слабке впровадження механізмів стратегічного планування.

Таким чином, переломні події останнього десятиліття не лише виявили кризові симптоми публічного управління, а й створили історичне вікно можливостей для переосмислення засад публічної служби — не як суто адміністративного інструменту, а як інституційного гаранта державності, здатного акумулювати професіоналізм, етичну відповідальність та готовність до дії в умовах викликів.

Це стало ще більш зрозумілим далі — після повномасштабного вторгнення російського агресора на українські землі в лютому 2022 року, коли впродовж усього одного тижня народ об'єднався в незламну силу, і переважна частина публічних службовців продовжили виконувати свої функції в умовах постійної небезпеки, обстрілів, у дистанційному форматі, надаючи адміністративні послуги населенню. Стало очевидно, що для такого органічного поєднання народу з державними управлінцями й посадовцями місцевого самоврядування потрібна й відповідна публічна служба — віддана й компетентна. Вважаємо, слід диверсифікувати внутрішні й зовнішні детермінанти змін парадигми публічної служби в Україні за критеріями їхньої сталості/новітності, а також виділивши серед них загальні масштабні тренди й окремі секторальні проблеми.

Серед *зовнішніх чинників* як головні можемо виділити такі (із ранжуванням їх від загальних і конкретних):

1) загальносвітові тренди зміни парадигми публічного управління від бюрократичного управління до ефективної сервісної держави (New Public Management) та належного врядування (Good Governance), відставання у створенні ефективного електронного врядування;

2) проблеми глобалізації, що конкретизуються в завданнях відкритості, інвестиційної привабливості, здатності держав протистояти глобальним безпековим, економічним, демографічним кризам;

3) регіональні східноєвропейські проблеми демократизації, пострадянської трансформації публічного управління, подолання комуністичного спадку;

4) орієнтація на європейські стандарти публічного управління, що була обрана Україною ще наприкінці 1990-х – на початку 2000-х років;

5) підписання та ратифікація Угоди про асоціацію між Україною, з одного боку, та Європейським Союзом, Європейським Співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншого боку 16 вересня 2014 року, створення поглибленої та всеохопної зони вільної торгівлі між Україною та

ЄС, виконання Плану заходів з імплементації Угоди. Зокрема, у статтях 3 і 6 Угоди про асоціацію належне врядування, боротьба з корупцією визначається як один із принципів, що є головними для посилення відносин між сторонами[1];

6) підписання угод про співпрацю між Україною та провідними країнами Європи — Сполученим Королівством Великої Британії і Північної Ірландії[2], Федеративною Республікою Німеччина[3], Французькою республікою[4] та ін.

Серед *внутрішніх чинників* можемо визначити ті, що стосуються загальнодержавних завдань, а також виокремити ті, що пов'язані із системою публічної служби безпосередньо, серед яких:

1) подолання економічної кризи та здатність країни ефективно протистояти загрозам безпеки, вирішувати ситуацію з поверненням контролю за частиною власної території;

2) вихід з управлінської кризи, швидке та комплексне реформування країни в напрямах децентралізації, дерегуляції, надання адміністративних послуг;

3) потреба очищення влади, зниження рівня корупції на всіх щаблях публічного управління та відновлення довіри суспільства до державних інституцій;

4) створення належного та чіткого нормативного регулювання публічної служби в Україні з оглядом на окреслені внутрішні та зовнішні вимоги;

5) зміна кількісних та якісних індикаторів державного корпусу (приміром гендерних, вікових, освітніх, професійно-компетентнісних показників).

Варто відзначити, що більшість завдань мають одночасно як зовнішню, так і внутрішню генезу, зокрема економічні показники зумовлені як глобальною кон'юнктурою, так і неефективністю внутрішнього регулювання, проблеми демократизації та євроінтеграції не віддільні від проблеми подолання радянського спадку, корупції та очищення влади, а завдання комплексних реформ викликане як європейським вектором нашої держави, так і неефективністю внутрішнього публічного управління.

---

[1] Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони,та Європейським Союзом, Європейським Співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони від 27.06.2014. *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL : http://zakon3.rada.gov.ua/ laws/ show/984_011/paran2820#n2820

[2] Угода про сторічне партнерство між Україною та Сполученим Королівством Великої Британії і Північної Ірландії. 16 січня 2025 року. *Президент України Володимир Зеленський. Офіційне інтернет-представництво*. URL : https://www.president.gov.ua/news/ugoda-pro-storichne-partnerstvo-mizh-ukrayinoyu-ta-spoluchen-95461

3 Угода про співробітництво у сфері безпеки та довгострокову підтримку між Україною та Федеративною Республікою Німеччина. 16 лютого 2024 року. *Президент України Володимир Зеленський. Офіційне інтернет-представництво*. URL : https://www.president.gov.ua/ news/ ugoda-pro-spivrobitnictvo-u-sferi-bezpeki-ta-dovgostrokovu-p-88985

[4] У Парижі Володимир Зеленський та Еммануель Макрон підписали Угоду про безпекове співробітництво між Україною та Францією. 16 лютого 2024 року. *Президент України Володимир Зеленський. Офіційне інтернет-представництво*. URL : https://www. president.gov. ua/news/u-parizhi-volodimir-zelenskij-ta-emmanuel-makron-pidpisali-u-89013

На підтвердження означених тез наведемо деякі факти, які визнані та взяті за основу при стратегічному плануванні керівництвом країни[1]. Так, згідно з показниками Індексу світової конкурентоспроможності (Global Competitiveness Index) за 2023 рік, оприлюдненими Світовим економічним форумом (WEF), Україна посіла 83-тє місце серед 140 країн, зокрема 110-те місце за критерієм "державні інституції". Для порівняння, наведемо середні позиції сусідніх країн: Польща — 37 місце, Угорщина — 48, Словаччина — 41, Румунія — 52, Туреччина — 61, Молдова — 88 місце[2]. Звісно, таке порівняння є не зовсім коректним, адже України з 24 лютого 2022 року перебуває в непростих умовах воєнного стану, що критичним чином позначилось на усіх сферах суспільного життя. На наш погляд, навіть війна не має бути причиною для відмови від продовження необхідних для розвитку країни реформ.

За Індексом ефективності урядування Світового Банку (Government Effectiveness Index), що оцінює якість державних послуг, незалежність державної служби від політичного тиску, а також ефективність формулювання та реалізації політики, показник України складає –0,36 за шкалою від –2,5 (слабка) до +2,5 (сильна)[3].

Стратегічними орієнтирами державного будівництва в Україні є досягнення реальної демократії, розвиток громадянського суспільства, дотримання принципів верховенства права та європейських стандартів належного врядування. За результатами Індексу сприйняття корупції (CPI) за 2023 рік, опублікованими Transparency International Ukraine[4], Україна отримала 36 балів зі 100 можливих та посіла 104-те місце серед 180 країн. Це на 3 бали більше, ніж у 2022 році, що за динамікою є одним із найкращих результатів серед усіх країн світу, зокрема серед країн-кандидаток на вступ до ЄС. Крім того, за останні 10 років Україна додала 11 балів, що свідчить про сталий прогрес у боротьбі з корупцією. Ключовими чинниками зростання стали ухвалення та реалізація Антикорупційної стратегії та Державної антикорупційної програми (ДАП) на 2023–2025 роки; активізація розслідувань у справах топкорупції; проведення більшості державних закупівель через систему "Prozorro"[5].

Найсуттєвіші покращення спостерігаються у наданні адміністративних послуг і цифровізації, зумовлені створенням Міністерства цифрової трансформації та запуском програми "Держава в смартфоні", системи електронної взаємодії "Трембіта", порталу державних послуг онлайн та мобільного додатку "Дія". За показниками щодо надання послуг у 2023 році Україна ста-

---

[1] Стратегія сталого розвитку україни до 2030 року (проєкт). URL: https://www.sd4ua.org/wp-content/ uploads/ 2015/02 /Strategiya-stalogo-rozvytku-Ukrayiny-do-2030-roku.pdf

[2] Цит. за https://uain.press/news/accents/ukrayina-pidnyalas-u-rejtyngu-globalnoyi-konkurentospromozhnosti-9769

[3] Цит. за https://www.theglobaleconomy.com/Ukraine/wb_government_effectiveness/

[4] Цит. за https://ti-ukraine.org/research/indeks-spryjnyattya-koruptsiyi-2023/

[5] Цит. за https://nazk.gov.ua/uk/antykoruptsijna-polityka/indeks-spryynyattya-koruptsii-2023-ukraina-pokraschyla-sviy-pokaznyk-na-3-baly/

ла лідером серед країн-кандидатів на вступ до ЄС[1]. А згідно з Індексом розвитку електронного урядування ООН Україна значно покращила свої позиції у світі, піднявшись з 82 місця у 2018 році до 46 місця у 2022 році[2].

Поза сумнівом, реформа публічного врядування була і залишається однією з базових у процесі перетворення та модернізації нашої держави та складовою реалізації Копенгагенських критеріїв членства в ЄС. Від успішності цієї реформи залежить ефективність реалізації більшості інших національних програм і стратегій відбудови та розвитку.

На думку фахівців Національного інституту стратегічних досліджень, попри чималу кількість спроб у попередні роки внести зміни до системи державного управління в Україні, нам так і не вдалося позбутися її основних вад, серед яких: дублювання та неузгодженість функцій центральних органів виконавчої влади, надмірна централізація процесу ухвалення рішень за недостатньої прозорості та підзвітності й слабкого зв'язку з громадськістю; ухвалення не завжди узгоджених між собою державних документів, не забезпечених належним бюджетним фінансуванням; відсутність сучасної системи підготовки державних службовців; надмірна кількість об'єктів державної власності та неефективна система управління ними, що створює умови для корупції. Ці недоліки особливо наочно виявилися в умовах війни[3].

Параметри професійної ефективності й компетентності, очищення та несхвалення корупції сучасного державного корпусу, на нашу думку, є найбільш дотичними до реформи публічного управління та можуть бути відображені не лише в глобальних порівняльних рейтингах нашої держави, а й у конкретних внутрішніх нормативних актах, цифрових та статистичних показниках.

Станом на початок 2025 року в Україні функціонує 81 центральний орган виконавчої влади (ЦОВВ), з яких 19 міністерств та 62 інших ЦОВВ, зокрема 24 служби, 16 агентств, 4 інспекції, 10 ЦОВВ зі спеціальним статусом, 3 колегіальні органи та 5 інших ЦОВВ. Кабінет Міністрів України безпосередньо спрямовує та координує діяльність 15 ЦОВВ, що без чіткої підзвітності відповідним міністрам не дає змоги ефективно формувати та реалізовувати цілісну та послідовну державну політику. Відсутність чіткого розподілу відповідальності між міністерствами призводить до дублювання функцій та нечіткого розподілу завдань і, як наслідок, нераціонального використання людських і фінансових ресурсів, низького рівня інституційної спроможності щодо проведення реформ та формування державної політики.

---

[1] Моніторинговий звіт програми SIGMA "Державне управління в Україні" (грудень 2023 року). URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/uk/publications/reports/2024/02/public-administration-in-ukraine_27a46a58/b0dd70ef-uk.pdf

[2] Інформаційна база ООН з електронного урядування, Індекс розвитку електронного уряду за 2022 р. URL: https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Compare-Countries.

[3] Аналітична доповідь до щорічного Послання Президента України до Верховної Ради України "Про внутрішнє і зовнішнє становище України у 2022 році". URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-12/ad-nisd-do-poslannya-prezidenta-ukraini-2022.pdf

Незважаючи на те, що "полегшення" державного апарату через зменшення кількості посадових осіб на тлі підвищення їхньої ефективності ставилось за мету ще від часів перших років набуття Україною незалежності та відходу від командно-адміністративної моделі, можемо побачити, що в попередні часи кількість службовців лише зростала. Якщо 1999 року в Україні налічувалось 183 224 публічних службовців та 59 416 посадових осіб місцевого самоврядування, то впродовж наступних років чисельність бюрократичного апарату практично подвоїлася.

Починаючи від 2014 року, офіційна кількість службовців почала зменшуватися, що пов'язано з початком масштабної функціональної дерегуляції та оптимізації системи державних органів. Але, на жаль, не лише через це, оскільки на початку зазначеного року розпочалася агресія російської федерації проти України, яка 24 лютого 2022 року набула повномасштабного характеру.

Станом на 31 грудня 2024 року кількість посад держвних службовців становила 192 172, зокрема: категорія "А" — 285 посад, категорія "Б" — 46 879 посад, категорія "В" — 145 008 посад. Дані наведено НАДС без урахування частини тимчасово окупованих територій, у тому числі Автономної Республіки Крим і м. Севастополя, меж районів воєнних (бойових) дій або блокованих районів, а також без урахування посад державних службовців, інформація про перебування яких становить державну таємницю[1].

Ретельно проаналізувавши функціонал і повноваження публічних службовців, які працюють в державних органах різних рівнів та органах місцевого самоврядування, побачимо значні виклики для публічного управління в контексті дерегуляції та децентралізації.

Завдяки децентралізації, яка є чи не найпершим пунктом актуального порядку денного внутрішніх управлінських реформ, має бути створено систему органів влади, побудовану відповідно до принципу субсидіарної, згідно з яким державно-управлінські рішення ухвалюються на найближчому до громадян рівні, забезпеченому належними ресурсами для виконання цих рішень. Також максимально можливий обсяг владних повноважень має бути зосереджено саме на базовому рівні адміністративно-територіального устрою країни, а органи влади вищих рівнів адміністративно-територіального устрою повинні мати лише ті повноваження, які їм передадуть територіальні громади для реалізації їхніх спільних інтересів. Створення дієспроможної системи органів місцевого самоврядування важливе і з погляду зміцнення вітчизняної демократії у спосіб розширення політичної участі, активізації громадської ініціативи, залучення громадян до розроблення та ухвалення управлінських рішень на місцевому рівні як чинник розвитку прямого народовладдя. Надання територіальним громадам більших можливостей для вирішення питань місцевого значення сприятиме й соціально-економічному

[1] Статистичні дані про кількість державних службовців. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/KSDS/4kv24-1-1.pdf

розвитку територій завдяки підвищенню якості управління й ефективності використання ресурсів.

Отже, реформа децентралізації безпосередньо корелюватиме з реформуванням публічної служби, до того ж унаслідок перспективної ліквідації місцевих адміністрацій та модернізації системи надання адміністративних послуг може бути вивільнено та скорочено значну частку публічних службовців на місцях, що може створити значну соціальну напруженість, загострити конкуренцію між посадовими особами місцевого самоврядування й державними службовцями і, як наслідок, стати значним навантаженням на систему соціального страхування та пенсійного забезпечення.

Окрім проблем щодо розмірів і компетенції корпусу публічної служби, який супроводжує розвиток української державності від моменту розпаду радянського союзу, будучи при цьому запорукою здійснення подальших адміністративних та політичних реформ, іншим завданням, що було поставлене Революцією гідності до державного сектору, стало власне очищення влади. Питання люстрації, тобто заборони займання державних посад за певними ознаками, безумовно, належить до тих внутрішніх завдань, які наші західні сусіди (Польща, Чехія, Латвія) вирішили ще на початку 1990-х років. Натомість в Україні відповідний Закон було ухвалено 16 вересня 2014 року, який передбачив обмеження на зайняття державних посад для таких осіб:

- які були обрані і працювали на керівних посадах комуністичної партії радянського союзу, комуністичної партії України, комуністичної партії іншої союзної республіки колишнього срср, починаючи з посади секретаря районного комітету й вище;
- які були обрані і працювали на керівних посадах, починаючи з посади секретаря цк лксму і вище;
- які були штатними працівниками чи негласними агентами в кдб срср, кдб урср, кдб інших союзних республік колишнього срср, головному розвідувальному управлінні міністерства оборони срср, закінчили вищі навчальні заклади кдб срср (крім технічних спеціальностей)[1].

Також новою вимогою стала заборона на зайняття державних посад упродовж п'яти років для посадових і службових осіб органів державної влади та органів місцевого самоврядування (крім осіб, зазначених у частинах першій–четвертій цієї статті), які, обіймаючи відповідну посаду у період від 25 лютого 2010 року до 22 лютого 2014 року, своїм рішенням, дією чи бездіяльністю, що встановлено рішенням суду щодо них, яке набрало законної сили, здійснювали заходи, спрямовані на узурпацію влади Президентом України Януковичем, підрив основ національної безпеки, оборони чи територіальної цілісності України, що спричинило порушення прав і свобод людини.

Дія Закону поширювалася на тих посадових і службових осіб органів державної влади та органів місцевого самоврядування (зокрема суддів, спів-

[1] Закон України "Про очищення влади" від 16.09.2014 № 1682-VII. *Відомості Верховної Ради* (*ВВР*). 2014. № 44. Ст. 2041.

робітників органів внутрішніх справ, прокуратури України та інших правоохоронних органів), які своїми рішеннями, діями чи бездіяльністю, що встановлено рішенням суду, здійснювали заходи, спрямовані на перешкоджання реалізації конституційного права громадян України збиратися мирно і проводити збори, мітинги, походи і демонстрації або спрямовані на завдання шкоди життю, здоров'ю, майну фізичних осіб у період від 21 листопада 2013 року до 22 лютого 2014 року. А також на посадових і службових осіб органів державної влади та органів місцевого самоврядування, стосовно яких встановлено рішенням суду, яке набрало законної сили, що вони:

- співпрацювали зі спецслужбами інших держав як таємні інформатори в оперативному отриманні інформації;
- своїми рішеннями, діями чи бездіяльністю здійснювали заходи (та/або сприяли їх здійсненню), спрямовані на підрив основ національної безпеки, оборони чи територіальної цілісності України;
- закликали публічно до порушення територіальної цілісності та суверенітету України;
- розпалювали міжнаціональну ворожнечу;
- своїми протиправними рішеннями, дією чи бездіяльністю призвели до порушення прав людини та основоположних свобод, визнаних рішенням Європейського суду з прав людини[1].

За даними предметного звіту Міністерства юстиції на кінець 2016 року, кількість осіб, які відповідають критерію здійснення очищення влади за рівнем посад, становила близько 5 000 осіб. Також і після цього на посадах у державних органах перебувало близько 100 осіб, до яких мала би бути застосована заборона, передбачена Законом[2].

Станом на липень 2024 року у Єдиному державному реєстрі осіб, стосовно яких застосовували положення закону, залишалося менш як 600 прізвищ, а у жовтні цього ж року сплив передбачений Законом термін заборони щодо зайняття державних посад особами, які потрапили під його дію.

Слід зауважити, що ще під час ухвалення закону правозахисники критикували деякі його пункти, що, на їхню думку, порушували право людини на захист приватного життя. Також вони вказували на те, що люди, які підпали під люстрацію, мали можливість оскарження рішення про усунення в судовому порядку. Крім того, ставилося правомірне питання стосовно того, що відповідальність особи має бути виключно індивідуальною, тобто за власні дії або бездіяльність, але в жодному разі не колективною, тобто за принципом перебування на тій або іншій посаді у певний період часу. В результаті було звільнено багато професійних, порядних і досвідчених публічних служ-

---

[1] Закон України "Про очищення влади" від 16.09.2014 № 1682-VII. *Відомості Верховної Ради* (*ВВР*). 2014. № 44. Ст. 2041.

[2] Звіт про результати збору та узагальнення інформації щодо реалізації Закону України "Про очищення влади" протягом двох років / Департамент з питань люстрації Міністерства юстиції України. *Держінформ'юст*, 2017. URL : http://lustration.minjust.gov.ua/main/ work_material/

бовців, які особисто не мали жодного відношення до утиску демократичних свобод чи порушення прав людини і громадянина.

Згодом Європейський суд визнав порушення під час української люстрації, зокрема, права на повагу до приватного і сімейного життя, а також права на справедливий суд.

Іншою нагальною потребою й головною передумовою відновлення довіри громадян до влади є подолання корупції в системі публічного управління. За результатами порівняльного аналізу загальнонаціональних досліджень, оприлюдненого НАЗК у 2021 році, 75 % українських громадян вважають корупцію однією з найбільш серйозних проблем для України, а політичні партії, законодавчий орган, правоохоронці, держслужбовці та судова гілка влади сприймаються ними як дуже корумповані сфери. Водночас третина українських громадян і досі вважає, що корупція може бути виправдана, а "хабар є шляхом найменшого спротиву для розв'язання проблеми у відносинах з різними держустановами"[1]. Тяглість цієї боротьби в нашій державі можна порівняти лише із повільністю реформ публічної служби, адже впродовж років міжнародні зобов'язання щодо боротьби з корупцією, що випливають із Конвенції ООН проти корупції, Конвенції Ради Європи про кримінальну відповідальність за корупцію, рекомендації ЄС, Ради Європи, Групи держав проти корупції (GRECO), Стамбульського плану дій Організації економічного співробітництва і розвитку, Україна виконувала не в повному обсязі. Так, у листопаді 2024 року GRECO встановило, що Україна задовільно виконала або частково реалізувала 18 із 31 її рекомендації. Залишилося 11 частково виконаних і 2 невиконані рекомендації[2].

У звіті Антикорупційної мережі Східної Європи та Центральної Азії ОЕСР про Україну на початку 2024 року було зазначено суттєвий прогрес у різних сферах боротьби з корупцією та розбудови доброчесності[3]. У Звіті зазначається, що Антикорупційна стратегія та Державна антикорупційна програма є високоякісними, науково обґрунтованими політичними документами, розробленими в рамках інклюзивного та прозорого процесу. Водночас звертається увага не необхідність підвищення рівня доброчесності публічних службовців.

Тож, на нашу думку, антикорупційна політика має бути цілком зкорельована з очищенням та реформуванням публічної служби. Так, Закон "Про запобігання корупції в Україні" від 14 жовтня 2014 року[4] мав би бути ухвалений у пакеті із законодавчими змінами до принципів державної служи та служби в

---

[1] Стан корупції в Україні (березень 2021 року). URL: https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2022/08/ Corr2021-Presentation-Ukr-Mar24-.pdf

[2] Доповнення до другого звіту-оцінки відповідності GRECO. Україна. URL: https://rm.coe.int/grecorc4-2024-15-final-ukr-add-to-the-2nd-compliance-report-ukraine-pu/1680b46473

[3] OECD (2024). *Review of Anti-Corruption Reforms in Ukraine under the Fifth Round of Monitoring: The Istanbul Anti-Corruption Action Plan*. OECD Publishing, Paris. URL: https://doi.org/10.1787/9e03ebb6-en

[4] Закон України "Про запобігання корупції" від 14.10.2014 № 1700-VII. Ред. від 01.08.2016. *Верховна Рада України*. URL : http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1700-18/page

органах місцевого самоврядування, і лише на цій основі запроваджувати зміни до Конституції щодо децентралізації влади, реформувати законодавство у сфері місцевого самоврядування, публічних консультацій з громадськістю, політичних партій та запобігання політичній корупції відносно надання адміністративних послуг тощо. Однак реальна хронологія законодавчих змін не була такою послідовною: Закон "Про очищення влади" було ухвалено 16 вересня 2014 року, Закон "Про запобігання корупції" — місяцем пізніше, а ухвалення інших наріжних законів розтягнулось ще на кілька років: Закон "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо запобігання і протидії політичній корупції" — 8 жовтня 2015 року (набув чинності 1 червня 2016 року), Закон "Про державну службу" — 10 грудня 2015 року (вступив у силу 1 травня 2016 року), водночас Закон "Про службу в органах місцевого самоврядування" довго очікував на остаточне голосування в парламенті з урахуванням пропозицій Президента України (ухвалений 2023 року), а Закон "Про публічні консультації", який мав створити базу для більш зрозумілої взаємодії та звітування державних органів з низки чітко визначених питань, — 2024 року.

Також упродовж останніх років суттєво зросла вимогливість громадян до представників влади щодо прозорого й ефективного функціонування всіх державних інститутів. Це водночас стимулює становлення й розвиток нових, більш дієвих форм громадського контролю та об'єктивно потребує побудови нового формату взаємовідносин між державою і громадянським суспільством. Сутність реформи системи публічного управління має передбачати здійснення комплексних перетворень в інтересах громадян з метою вдосконалення взаємодії інститутів державної влади з ними, надання їм якісних управлінських послуг в економічній, правовій, соціально-культурній та інших сферах. Важливим чинником успіху в досягненні поставленої мети є побудова прозорої й ефективної, професійної, політично нейтральної та авторитетної системи публічної служби, яка має вийти на якісно новий європейський рівень публічного управління (надавати державні послуги громадянам на рівні, що відповідає європейським стандартам, забезпечувати оптимальне використання державних коштів і вчасно й адекватно реагувати на соціально-економічні та зовнішньополітичні проблеми). З огляду на це, потреба реформування вітчизняної системи публічної служби, на якій неодноразово наголошували європейські та вітчизняні експерти, набуває особливої актуальності. Можна сказати, що це реформа всіх реформ, адже ухвалення парламентом законів має гарантувати їх реалізацію на практиці, і саме спроможність публічної служби є тут ключовою передумовою.

Тож передусім реформування публічної (державної) служби потребує чітких політичних рішень, які нині чітко артикульовані й визначають новий етап змін. Підвищення ефективності публічного управління у спосіб реформування публічної служби є одним із ключових напрямів Плану відновлення України[1], розробленого відповідно до Указу Президента від 21 квітня

[1] План відновлення України. URL: https://recovery.gov.ua/

2022 року № 266/2022. Планом передбачено, що результатом упровадження реформи публічної служби має стати створення ефективної, прозорої, відкритої та гнучкої структури публічної адміністрації із застосуванням новітніх інформаційно-комунікативних технологій (е-урядування), спроможної виробляти й реалізовувати цілісну державну політику, спрямовану на суспільний сталий розвиток та адекватне реагування на внутрішні й зовнішні виклики.

Реформування системи публічного управління (зокрема реформа державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, системи надання адміністративних послуг), а також посилення боротьби з корупцією було передбачено Угодою про фінансування (Контракт для України з розбудови держави), підписаною 13 травня 2014 року Урядом України та Європейською Комісією.

Метою цієї Угоди було надання Урядові України підтримки для розв'язання короткострокових економічних проблем, зокрема у спосіб реформування системи публічного управління. Конкретні завдання охоплювали питання вдосконалення системи врядування та підготовку до реформи системи публічного управління, зокрема, реформи публічної служби (близько 20 % загальної частини реформ). Подальше впровадження реформи державного управління, законодавче забезпечення реформи місцевого самоврядування і територіальної організації влади, розвиток вже закріплених у відповідних законах принципів і засад публічної служби, гармонізованих з європейськими, забезпечення стратегічного планування діяльності міністерств на основі аналізу державної політики є в переліку основних Плану заходів з виконання Угоди про асоціацію між Україною, з одного боку, та Європейським Союзом, Європейським Співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, — з іншого, затвердженому постановою Кабінету Міністрів від 25 жовтня 2017 року № 1106 (із подальшими змінами, внесеними у 2018 та 2019 роках)[1].

Згідно з головними змістовними положеннями означених документів адаптація інституту публічної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу здійснюється за такими пріоритетними напрямами:

- удосконалення правових засад функціювання публічної служби;
- реформування системи оплати праці публічних службовців;
- установлення порядку надання державних послуг і вдосконалення нормативного регулювання вимог професійної етики публічних службовців;
- удосконалення та підвищення ефективності управління державною службою;
- професіоналізація публічної служби.

Одразу наголосимо, що чинний Закон "Про державну службу" концептуально відповідає зазначеним стандартам ЄС та створює необхідні умови для формування професійного корпусу державної служби.

---

[1] Див. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/55-GOEEI/pz-ua-1106-final.pdf

Питання змісту та сутності професіоналізації публічної служби залишається одним із ключових у контексті трансформації парадигми публічного управління в Україні. Цей процес триває понад три десятиліття, набувши особливої гостроти після подій 2014 року та, в подальшому, — у відповідь на виклики, зумовлені повномасштабною агресією 2022 року. У світовій практиці модернізаційних зрушень у сфері державного управління, зокрема на прикладі реформ, ініційованих Ш. де Голлем у Франції, Л. Ерхардом у Федеративній Республіці Німеччина та М. Тетчер у Сполученому Королівстві, простежується закономірність початку системних змін саме з укріплення інституцій публічної служби. В цих випадках відзначалося цілеспрямоване підвищення статусу державного службовця як повноправного виконавця державної волі, формування умов для прояву ініціативності, професійного зростання й посилення персональної відповідальності за імідж та ефективність державних інституцій.

Виходячи з концептуальної рамки нашого дослідження, доцільним є застосування методологічного підходу, що передбачає рух від загального до конкретного, тобто від теоретичного осмислення професіоналізації публічної служби як складного соціального явища — до аналізу її складових елементів у контексті українських реалій. Такий підхід дає можливість не лише виявити універсальні характеристики цього процесу, а й конкретизувати їх зміст з урахуванням національного законодавства, інституційних змін і експертно-аналітичних рекомендацій, що формувалися в Україні, починаючи з 2014 року й аж до останніх нормативно-організаційних новацій.

У найзагальнішому розумінні професіоналізація розглядається як складне соціальне явище, зміст якого визначається об'єктивними закономірностями становлення та розвитку професійної сфери суспільства. Її виникнення й еволюція нерозривно пов'язані з глобальними процесами суспільного поділу праці, поступовою диференціацією та ускладненням трудових функцій, зростанням інтелектуального навантаження в структурі зайнятості, розвитком соціальних механізмів інтеграції особистості у професійну діяльність[1]. У межах загальної теорії управління професіоналізація розглядається як маркер якісного розвитку суспільства, адже ступінь інституалізації професійної діяльності, наявність формалізованих шляхів фахової підготовки та її соціальне визнання є показниками цивілізаційного поступу. При цьому зазначається, що професіоналізація виступає "віссю" культурно-історичної динаміки соціальної активності людини[2].

Як процес, розгорнутий у часі, професіоналізація має поетапний характер. У науковій літературі умовно виокремлюють кілька її стадій:

---

[1] *Селіванов С. В.* Професіоналізація публічних службовців як напрям реалізації теорії лідерства в публічному управлінні. *Public Administration and Regional Development*. 2023. № 19. С. 239–257.

[2] *Сорокіна Н. М.* Морально-етичні основи публічної служби в умовах трансформації влади в Україні: монографія. Дніпро: Грані, 2020. 296 с.

1. *Академічна фаза*, що передбачає здобуття теоретичних знань і професійної освіти у визначеній галузі.
2. *Етап входження у професію*, коли особа починає практичну реалізацію здобутих компетентностей, формуючи власний стиль професійної поведінки.
3. *Продуктивна стадія*, на якій фахівець не лише накопичує досвід і вдосконалює професійні практики, а й виступає наставником для молодших колег.
4. *Етап експертності*, що характеризується здатністю до критичної оцінки професійного середовища, формування аналітичних висновків і рекомендацій, у тому числі стратегічного характеру[1].

Проте практика функціонування публічної служби в Україні засвідчує, що процес професіоналізації не завжди розгортається у послідовній логіці. Особливо це стосується осіб, які обіймають політичні або виборні посади, а також представників органів місцевого самоврядування. У багатьох випадках спостерігається поєднання академічної підготовки та практичного входження в професію без чіткої межі між цими фазами. Більше того, академічна фаза нерідко реалізується вже *post factum* — у формі підвищення кваліфікації, коли обрання на посаду передує формальному оволодінню знаннями, необхідними для здійснення відповідних управлінських функцій.

У науковому дискурсі поняття "професіоналізація" стосовно публічної служби тлумачиться по-різному залежно від методологічних підходів і предметного фокусу дослідження. Частина вчених розглядає її як сукупність взаємопов'язаних соціальних інститутів, що забезпечують не лише підготовку та становлення фахівця, а й його професійну самоідентифікацію, розвиток, накопичення та трансляцію професійного досвіду. У такому підході професіоналізація інтерпретується як соціальний механізм, орієнтований на гармонізацію особистісного розвитку з потребами інституційного середовища[2].

Інші дослідники наголошують на відкритому, динамічному характері професіоналізації публічної служби як системи, що постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем, реагуючи на зміни суспільних запитів, політичного контексту, управлінських пріоритетів. Зокрема, в межах теоретико-функціонального підходу було виокремлено чотири основні функції професіоналізації: адаптаційна (пристосування до умов зовнішнього середовища); цільова (досягнення результатів у процесі фахової діяльності); інтегративна (забезпечення внутрішньої єдності системи публічної служби); ціннісно-орієнта-

---

[1] *Серьогін С. М., Липовська Н. А.* та ін. Публічна служба: навч. посіб. Київ : ДРІДУ НАДУ, 2019. 280 с.

[2] *Сурмін Ю. П.* Професіоналізація публічної служби як соціальна технологія формування професійного ресурсу держави. *Теорія та практика державного управління*. 2017. № 2(57). С. 13–19.

ційна (формування та підтримка професійної культури та ідентичності в межах публічного управління)[1].

Узагальнене тлумачення цього явища подає і "Енциклопедія державного управління", в якій професіоналізація державної служби визначається як процес набуття нею ознак інституціоналізованої професійної діяльності. До таких ознак віднесено: нормативну визначеність та суспільну значущість, функціональний розподіл обов'язків, спеціалізацію та технологізацію праці, інтелектуалізацію завдань, наявність кадрового корпусу та розгалуженої системи соціальних механізмів відтворення професії, включаючи профорієнтацію, професійний добір, навчання, адаптацію та розвиток[2]. Ці інститути не лише формують фаховість окремих індивідів, а й забезпечують трансляцію професійних стандартів, забезпечуючи спадкоємність і сталість публічного управління.

Варто наголосити, що професіоналізація публічної служби є неможливою поза рамками суспільного запиту на якісний публічний менеджмент. Тому однією з ознак сформованої професійної публічної служби слід вважати наявність соціального замовлення на її функціонування та результат, що виявляється в очікуваннях надання певного публічного продукту або послуги. Цей запит має супроводжуватись розвинутими інструментами перегляду та адаптації змісту, форм і стандартів професійної діяльності відповідно до динаміки змін у суспільстві.

При цьому професійна діяльність державного службовця містить:

- *мету* діяльності (умови для забезпечення прав, свобод і законних інтересів людини);
- *предмет* діяльності (забезпечення реалізації завдань і функцій держави);
- *засоби* (правові засоби та організаційні інститути органів державної влади та місцевого самоврядування у сферах життєдіяльності людини, організаційно-розпорядчі та консультативно-дорадчі дії);
- *процедури* (підготовка та забезпечення реалізації проєктів нормативно-правових актів органів державної влади та місцевого самоврядування, контроль за виконанням прав та обов'язків державних службовців, професійно-кваліфікаційних характеристик посад службовців, посадових інструкцій, загальних правил поведінки та керівництво;
- *установлення правил*, нормативів, напрямів діяльності органів державної влади);
- *координацію* різних структур державного механізму для досягнення загальних цілей і завдань держави;

---

[1] *Ларіна Н. Б.* Професіоналізація та професійно-кар'єрне зростання публічних службовців: виклики та перспективи. *Public Administration and Regional Development*. 2023. № 19. С. 239–257.

[2] Енциклопедія державного управління : у 8 т. / наук. ред. В. Б. Авер'янов. Київ : НАДУ, 2010. Т. 8 : Державне управління: стратегічні вектори розвитку. С. 186–187.

- *розпорядництво*, тобто оперативне регулювання режиму належної державної діяльності;
- *облік* (фіксацію та аналіз інформації щодо повноважень і переліку органів державної влади, державних управлінських рішень тощо);
- *контроль* (визначення відповідності чи невідповідності фактичного стану публічної служби потребам держави)[3].

У загальнометодичному розумінні можна помітити, що іноді термін "професіоналізація" може вживатись у контексті інституційного закріплення певного роду діяльності як професії (себто створення нормативних, організаційних, навчальних фреймів щодо інституалізації), а іноді ми можемо зустріти використання поняття "професіоналізація" як якісної характеристики людей, що зайняті певною діяльністю, з вимогою зростання їхніх когнітивних, психологічних, комунікативних навичок. У цій методологічній опції поняття професіоналізації буде синонімічним до термінів "професійна компетентність" або "професіоналізм публічних службовців", що є якісно-ціннісним комплексом поєднання глибоких різнобічних знань, умінь, професійних управлінських навичок, практичного досвіду, загальнолюдської культури, відображає ступінь самоорганізації особи, рівень її професійної діяльності, забезпечує ефективність публічної служби та сприяє зростанню її авторитету[4].

У Законі України "Про державну службу" визначено поняття професійної компетентності як здатності особи, у межах наданих їй посадових повноважень, застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, а також виявляти відповідні моральні та ділові якості з метою належного виконання встановлених функцій, завдань і обов'язків. Це визначення передбачає також безперервний процес навчання, фахового зростання й особистісного розвитку службовця.

Водночас таке трактування професійної компетентності не є тотожним ширшому за змістом поняттю професіоналізації публічної служби, яка має інституціональний вимір і охоплює не лише індивідуальний розвиток службовця, а й створення, підтримання та оновлення системи, що забезпечує формування професійного корпусу управлінців. Професіоналізація передбачає наявність регламентованих правил входження до професії, механізмів добору, підготовки, адаптації, мотивації та оцінювання результатів діяльності, що функціонують у межах цілісної управлінської системи. Таким чином, професійна компетентність є одним з елементів професіоналізації, але не охоплює повною мірою її інституційного, нормативного та системного аспекту.

Професіоналізація публічної служби є багатовимірним процесом, що включає щонайменше три взаємопов'язані складові: розвиток професії як такої (зокрема, через формування кваліфікаційних вимог і стандартів діяль-

---

[3] Енциклопедичний словник з державного управління / [Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін.] ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. Київ : НАДУ, 2010. 820 с.

[4] *Ярмистий М.* Актуальні питання професійної компетентності службовців місцевих державних адміністрацій. *Вісник державної служби України*. 2023. № 4. С. 28–32.

ності); становлення державного службовця як фахівця-професіонала; утвердження публічних службовців як окремої соціально-професійної групи зі специфічними ролями, цінностями та етичними орієнтирами. Такий підхід дозволяє розглядати професіоналізацію не лише як індивідуальний шлях розвитку компетентностей, а як інституційну систему з відповідними механізмами відтворення, регуляції та підтримки професійної діяльності.

Слід зауважити, що інституційні засади професіоналізації публічної служби не вичерпуються запровадженням нормативно визначених кваліфікаційних вимог або процедур добору, навчання та оцінювання. Вони значною мірою ґрунтуються на функціонуванні професійних спільнот, які забезпечують соціальне підґрунтя професійного буття, внутрішньопрофесійні та міжпрофесійні комунікації, трансляцію професійних стандартів, норм і цінностей. Такі спільноти часто виступають носіями професійної ідеології, інституалізованими захисниками фахових інтересів, а також повноправними учасниками системи соціального партнерства.

У цьому контексті особливу роль у процесі професіоналізації публічної служби відіграють професійні асоціації та громадські організації, які об'єднують службовців, науковців, експертів і представників освітніх закладів. Так, у США до найбільш впливових організацій належать Американське товариство державної адміністрації (ASPA) та Національна асоціація шкіл державного управління та справ (NASPAA). У Великій Британії вагомий внесок у розвиток професійної публічної служби здійснюють такі структури, як Товариство керівників виконавчих органів місцевої влади (SOLACE), Асоціація голів виконавчих органів (CEA), Товариство службовців вищої управлінської ланки (SOCPO), Асоціація секретарів і повірених місцевих рад (ACSES) та Інститут зв'язків з громадськістю (IPR). У загальноєвропейському вимірі особливо значущу роль відіграє Асоціація інститутів і шкіл публічного управління Центральної та Східної Європи (NISPAcee), яка функціонує як майданчик для поширення кращих практик, професійних стандартів і інновацій у галузі державного управління[1].

В українському контексті формування професійного середовища публічних службовців забезпечується низкою інституцій, серед яких провідну роль відіграє Національне агентство України з питань державної служби (НАДС), що формує нормативну та методичну базу професіоналізації, координує політику у сфері професійного навчання, впроваджує компетентнісний підхід у кадровій роботі. Важливою інституцією, орієнтованою на гармонізацію національної системи державної служби зі стандартами Європейського Союзу, є Центр адаптації державної служби до стандартів ЄС, який реалізує проєкти професійного розвитку, адаптації та навчання кадрів[2]. У сфері місцевого само-

---

[1] Див. NISPAcee — Network of Institutes and Schools of Public Administration in Central and Eastern Europe. URL: https://www.nispa.org/

[2] Див. Центр адаптації державної служби до стандартів ЄС. *Офіційний сайт*. URL: https://center.gov.ua

врядування вагомий внесок у зміцнення спроможності нової генерації службовців здійснюють Асоціація міст, Українська асоціація районних та обласних рад, Асоціація об'єднаних територіальних громад, що виступають майданчиком для обміну практиками, навчання та зміцнення професійної ідентичності.

Водночас не менш важливим елементом професійного середовища є діяльність недержавних фахових об'єднань. В Україні протягом останніх десятиліть створено низку таких спільнот, зокрема: Профспілку працівників державних установ України, Асоціацію випускників Національної академії державного управління при Президентові України, Всеукраїнську асоціацію магістрів публічного управління, Асоціацію докторів наук з державного управління, Спілку молодих державних службовців. Усі вони, так чи інакше, були покликані сприяти професіоналізації публічної служби через захист інтересів працівників, формування фахових мереж, підтримку процесів стандартизації та модернізації. Однак аналіз їхньої діяльності свідчить, що більшість із цих організацій залишаються радше ознаками інституціоналізації публічної служби, ніж активними драйверами її професіоналізації. У багатьох випадках їх функції обмежуються формальною репрезентацією професійної спільноти або реалізацією фрагментарних ініціатив без системного впливу на трансформаційні процеси.

Таким чином, ми солідаризуємося з тими дослідниками, які пов'язують сучасні тенденції професіоналізації не лише з приростом індивідуальних компетенцій або діяльністю професійних об'єднань, а насамперед — із формуванням нової парадигми публічної служби як складного соціального інституту. Беручи до уваги українські реалії, варто визнати, що оцінка рівня професіоналізації на підставі середньостатистичних характеристик публічного службовця залишається проблематичною через неоднорідність інституційного середовища, відсутність єдиних стандартів вимірювання й значну варіативність управлінських практик. Водночас непересічну роль у формуванні потенціалу публічного управління відіграє саме корпус публічних службовців — соціально активний, освічений, часто недооцінений з точки зору впливу на стратегічні трансформації країни.

За цих умов доцільно розглядати професіоналізацію не як суто освітній чи кваліфікаційний процес, а як цілісний комплекс заходів, спрямованих на формування публічної служби нового типу — служби, що функціонує за логікою професійної діяльності. Такий підхід передбачає не лише підвищення фахового рівня працівників органів державної влади та органів місцевого самоврядування, а й інституціоналізацію принципу сервісності, відповідальності та прозорості у взаємодії з громадянами. Йдеться про утвердження моделі публічної служби як професійної діяльності, змістом якої є забезпечення надання якісних, своєчасних, нормативно визначених послуг фізичним та юридичним особам, що, своєю чергою, потребує комплексної підтримки кадрового розвитку, підвищення престижу публічного службовця й запровадження системи стратегічного управління людськими ресурсами в державі.

На нашу думку, професійна публічна служба не лише виконує технічко-адміністративні функції, а й має спроможність надавати повноцінні політико-стратегічні консультації, що ґрунтуються на знанні політичного контексту, правових норм і управлінських практик. Така функціональна роль потребує суворого дотримання стандартів професіоналізму, що включають: відповідальність, доброчесність, законність, політичну нейтральність та фахову компетентність. Зокрема, йдеться про необхідність дотримання професійних стандартів у конкретних сферах діяльності, таких як бюджетний аналіз, регуляторна політика чи антикорупційний аудит, що вимагає використання науково обґрунтованих економічних, правових або соціологічних методик.

Одним із ключових етичних принципів сучасної публічної служби є політична партійна нейтральність, що вимагає утримання від участі в діяльності політичних сил, особливо під час виборчих кампаній. Це означає недопущення розроблення службовцями матеріалів політичного характеру, підготовки партійних виступів, доповідей чи стратегій, що можуть створити конфлікт між політичною лояльністю й професійним обов'язком служіння суспільству. Подібні обмеження не є проявом обмеження громадянських прав, а радше — елементом гарантування політичної неупередженості інституту публічної служби та зміцнення суспільної довіри до нього.

У цьому контексті поняття "професіоналізація публічної служби" дедалі частіше ототожнюється не стільки з індивідуальним розвитком службовців, скільки з модернізацією публічної служби як інституції. Такий підхід акцентує увагу на комплексному реформуванні організаційної структури, процедур, стандартів поведінки й функціональної ролі публічного службовця в демократичній системі врядування. Інакше кажучи, професіоналізація постає як частина більш широкого процесу інституційного оновлення, що охоплює як нормативну, так і ціннісну площину.

Модернізація публічної служби в умовах сучасних викликів адміністративним системам повинна розглядатися як комплексне оновлення управлінських ресурсів, спрямоване на забезпечення їх ефективного, раціонального та цілеспрямованого використання в інтересах сталого розвитку суспільства. Йдеться не лише про технічне або організаційне вдосконалення, а передусім — про стратегічне переосмислення ролі публічної служби в забезпеченні державної спроможності, соціальної стабільності та демократичної легітимності.

З цієї точки зору основну увагу слід зосередити на підвищенні рівня управлінського професіоналізму, розвитку стратегічного мислення, яке не обмежується часовими рамками виборчих циклів, а орієнтоване на довгострокові цілі функціонування держави та суспільства. Важливою передумовою модернізації виступає також здатність публічної служби підтримувати та зміцнювати інституційну стабільність, адаптивність і відкритість до змін — як у сфері законодавчого регулювання, так і в управлінській практиці.

У цьому значенні професіоналізація набуває рис операційного й аналітичного інструмента, що виокремлює межі очікуваних змін та визначає ін-

дикатори їх досягнення. Саме такі індикатори можуть бути покладені в основу розроблення стратегічних документів державної політики — концепцій, стратегій, законів, нормативно-правових актів, планів імплементації —які сприятимуть послідовному перетворенню публічної служби на інституцію, здатну забезпечувати суспільне благо в умовах постійної трансформації зовнішнього середовища.

Показово, що в Європі концептуальні уявлення про професійну публічну службу, включаючи вимоги до інституціоналізації праці, управління людськими ресурсами, професійного навчання, формалізувалися у зв'язку з оцінюванням стану систем публічного управління країн пострадянського простору в процесі розбудови демократичного врядування, зокрема під час європейської інтеграції. Імпульсом для впровадження "нового публічного менеджменту" в Європі стала активізація на початку 90-х років діяльності ОЕСР у напрямі створення інструменту поширення управлінських інновацій через програму PUMA (Public Management Programme). Реалізація цієї програми ініціювала адміністративні реформи в більшості європейських країн.

Практика реформ була досить різноманітною, але свідчила про становлення нової парадигми публічного управління, яка будувалася на: активному делегуванні владних повноважень; збільшенні свободи вибору при ухваленні рішень, залученні громадськості до процесу ухвалення рішень; розвитку системи адміністративних послуг; запровадженні сучасних кадрових технологій; широкому використанні інформаційних технологій[1].

Ці підходи зумовлювали суттєве переосмислення змісту праці в органах влади, посилення її професійної спрямованості. Як інструмент підтримки та оцінювання процесів трансформації цих країн ще 1992 року було запроваджено програму ОЄСР/SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management in Central and Eastern EuropeanCountries — "Підтримка покращення управління та врядування у країнах Центральної та Східної Європи"). Метою програми є зміцнення основ публічного управління, сприяння соціально-економічному розвитку через посилення інституційної спроможності державного сектору, зміцнення горизонтального врядування, вдосконалення процесу розроблення та впровадження реформи публічного управління, зокрема чітку пріоритизацію, дотримання послідовності та бюджетування.

Створюючи методологічні засади цієї діяльності, експерти SIGMA в низці документів визначили характерні особливості функціонування сучасної демократичної європейської держави, зокрема і професійної публічної служби. Як стандарт сучасної професійної публічної служби було виділено такі ознаки:

1) існування розвинутого законодавства про державну службу, яке забезпечує: єдині для всіх органів влади інструменти регулювання адміністративної діяльності на принципах законності, професіоналізму, якісного ухва-

[1] Promoting Performance and Professionalism in the Public Service. *SIGMA Papers*. № 21. URL: http://www.oecd.org.puma

лення рішень і надання послуг; відповідні умови працевлаштування, оплати праці, соціальні гарантії службовців;

2) єдина політика щодо управління службою в усіх органах влади, зокрема наявність дієвого центру управління;

3) чітке визначення функціонального змісту праці на робочому місці, відповідних посадових обов'язків і прав;

4) відокремлення політичних і адміністративних посад як передумови професіоналізації;

5) запровадження персональної відповідальності публічних службовців за ухвалення рішень та ефективність використання коштів державного бюджету;

6) добір і просування по службі, виходячи із системи професійних заслуг;

7) формування кадрового корпусу публічної служби на конкурсних засадах, особливо для вищих посад;

8) наявність повноцінної системи управління персоналом в органах влади;

9) функціонування системи професійного навчання службовців, яка задовольняє реальні потреби професіоналізації публічної служби[1].

Зокрема, ці критерії оцінювання SIGMA, так само як і практичний досвід функціонування і розвитку публічної служби в розвинених країнах, було покладено в основу визначення напрямів політики в системі публічної служби, що сприяють її професіоналізації. Серед них найбільш істотними були названі такі:

1) розмежування політичних і адміністративних посад;

2) законодавча захищеність осіб, які обіймають адміністративні посади, від звільнень за політичними мотивами, збереження складу професійних службовців після змін урядів;

3) створення конкурентних умов діяльності органів влади через передання певних завдань і коштів на виконання тим структурам (зокрема приватним), які спроможні якісно виконувати роботу з меншими витратами ресурсів;

4) розгляд сутності й призначення публічної служби як створення умов для надання послуг населенню;

5) чіткість визначення номенклатури послуг, процедур їх надання, вимог до якості, критеріїв і механізмів оцінки якості;

6) розгляд управління як діяльності, спрямованої на результат, сутність якого полягає у задоволенні потреб громадян через надання їм якісних послуг;

7) підготовка, ухвалення, реалізація та оцінка управлінських рішень на засадах публічної політики в умовах максимальної відкритості й прозорості;

8) оптимізація визначення структурної побудови органів влади і розподілу завдань між підрозділами і працівниками на основі функціональних обстежень;

9) створення системи прозорості у проведенні конкурсного відбору осіб для публічної служби;

---

[1] Promoting Performance and Professionalism in the Public Service. *SIGMA Papers*. № 21. URL: http://www.oecd.org.puma.

10) чітке визначення посадових обов'язків і вимог до осіб, які можуть претендувати на зайняття кожної з посад;

11) наявність механізмів оцінювання якостей претендентів на посади в органах влади й відбору серед претендентів найбільш придатних до виконання посадових обов'язків;

12) оцінювання діяльності публічних службовців за об'єктивними критеріями;

13) наявність зв'язку між результатами і якістю роботи державного службовця та його кар'єрним зростанням, матеріальним забезпеченням;

14) систематичне здійснення оцінювання діяльності публічних службовців і проведення їх атестації;

15) планування кар'єри публічних службовців;

16) наявність зв'язку між кар'єрним зростанням, результатами роботи на попередній посаді й навчанням;

17) упровадження державної політики "інвестування в людей";

18) ефективне управління системою публічної служби і навчання публічних службовців, забезпечення їх єдності, взаємодії;

19) чіткість визначення та опису адміністративних процедур;

20) упровадження внутрішнього аудиту в діяльність органів влади;

21) високий престиж публічної служби завдяки системі інформування, морального й матеріального заохочення роботи публічних службовців;

22) чітке визначення й розподіл завдань між органами державної влади, їх структурними підрозділами і посадовими особами.

Якщо продовжувати розглядати моніторингові звіти Програми SIGMA, то звіт за 2023 рік містить розділ "Державна служба та управління людськими ресурсами", в якому згадуються питання професіоналізації публічної служби та підготовки службовців. Зокрема, зазначаються відповідні принципи державного управління:

1) адекватності, чіткої визначеності та практичності сфери застосування державної служби;

2) запровадження й застосування на практиці правової рамки для професіоналізації та злагодженості державної служби;

3) забезпечення послідовного й ефективного управління людськими ресурсами;

4) здійснення набору на посади державної служби на основі заслуг і рівного ставлення; чіткості критеріїв пониження за посадою та звільнення державних службовців;

5) недопущення політичного впливу на вищі посади державної служби;

6) справедливості і прозорості системи оплати праці державних службовців, що заснована на класифікації посад;

7) забезпечення професійного розвитку державних службовців через регулярне навчання, справедливе оцінювання службової діяльності й підвищення на основі об'єктивних і прозорих критеріїв і заслуг;

8) запровадження заходів зі сприяння доброчесності, запобігання корупції й забезпечення дисципліни на державній службі[1].

Реформування публічної служби — як у світовій, так і в українській практиці — органічно супроводжує процес державно-правового будівництва. У вітчизняних умовах ці процеси набули інституційного оформлення на початку 1990-х років. Перші кроки було зроблено ще 1992 року, коли було започатковано розбудову системи державної служби як складової виконавчої влади. Важливим етапом на цьому шляху стало ухвалення Закону України "Про державну службу" у 1993 році, який уперше на законодавчому рівні зафіксував засади функціонування державної служби, визначив її правову природу, статус державного службовця, умови вступу на службу, просування по службі, підстави припинення служби, права, обов'язки й обмеження для посадових осіб.

Для свого часу цей нормативний акт був вагомим кроком уперед, оскільки заклав базові інституційні та процедурні механізми формування професійного корпусу державних службовців. Однак водночас низка важливих аспектів залишилася недостатньо врегульованою або сформульованою на загальному рівні. Зокрема, йшлося про відсутність чіткої типології посад, поділу службовців за категоріями, належного регулювання питань етики, навчання, оцінювання результатів діяльності, інструментів запобігання політизації служби. У подальшому ці прогалини зумовили необхідність поступового розширення й уточнення нормативно-правової бази у сфері публічного управління.

З початку 2000-х років вектор державної політики чітко орієнтувався на адаптацію інституту публічної служби до вимог європейських стандартів, що знайшло відображення в ухваленні низки підзаконних нормативних актів, а також у створенні спеціалізованих органів для координації кадрової політики. Зокрема, важливою інституційною ініціативою став Указ Президента України від 21 березня 2000 року "Про Координаційну раду з питань державної служби при Президентові України", яким було затверджено положення про діяльність цього дорадчого органу. Серед його завдань — узгодження напрямів державної політики у сфері державної служби, об'єднання зусиль органів влади, аналіз ефективності нормативного регулювання, підготовка пропозицій щодо реформування системи державної служби та підвищення її ефективності.

Велике значення для професійного розвитку публічної служби мав Указ Президента "Про Комплексну програму підготовки державних службовців" від 9 листопада 2000 року, в якому було чітко визначено, що професійна підготовка державних службовців передбачає здобуття вищої освіти за спеціальностями освітньої галузі "Державне управління"; навчання за програма-

---

[1] Моніторингові звіти Програми SIGMA. *Державне управління в Україні*. 2023. URL : https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82_%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B8_SIGMA_(%D1%83%D0%BA%D1%80).pdf

ми функціональної спеціалізації "Державна служба" спеціальностей інших галузей, спрямованих на діяльність у певній сфері публічного управління, а також навчання за професійними програмами підвищення кваліфікації; навчання в аспірантурі та докторантурі.

Наступним етапом у становленні сучасної моделі публічної служби в Україні стали ініціативи, реалізовані впродовж 2004–2011 років. Цей період ознаменувався посиленням інституційного компонента реформування, розширенням міжнародного співробітництва, а також спробами системного оновлення нормативно-правового забезпечення сфери державної служби відповідно до стандартів Європейського Союзу.

Постановою Кабінету Міністрів України від 14 квітня 2004 року № 485 при Головному управлінні державної служби (інституційний попередник НАДС) було утворено Центр сприяння інституційному розвитку державної служби. Основною метою цього органу стало забезпечення інформаційно-аналітичної, експертної та організаційної підтримки реформ у сфері публічного управління, посилення інституційної спроможності державної служби та її поступова адаптація до європейських управлінських стандартів. Паралельно з цим, на підтримку євроінтеграційного курсу, Указом Президента України від 6 жовтня 2005 року № 1424/2005 було започатковано реалізацію програми Twinning — одного з ключових інструментів надання технічної й консультативної допомоги державам-кандидатам і країнам-сусідам ЄС у сфері реформування адміністративного управління.

Суттєві напрями модернізації інституту публічної служби були визначені також у Концепції розвитку законодавства про державну службу, затвердженій Указом Президента України від 20 лютого 2006 року, яка закріпила завдання привести українське законодавство відповідно до міжнародних стандартів публічного управління. Важливим кроком у цьому напрямі стала Постанова Кабінету Міністрів України від 4 червня 2008 року № 528, відповідно до якої Центр сприяння інституційному розвитку державної служби було реорганізовано та перейменовано на Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. Його мандат було розширено з метою реалізації інституційної реформи в державному секторі, зокрема реформи публічної служби та системи управління персоналом.

Значним кроком у налагодженні стратегічного партнерства з Європейським Союзом стало підписання 13 жовтня 2010 року Меморандуму про взаєморозуміння між Урядом України та Європейською Комісією щодо Рамкового документа програми Всеохопної інституційної розбудови, що визначив пріоритети зміцнення державної інституційної спроможності України у контексті майбутньої Угоди про асоціацію.

У цьому ж напрямі 29 вересня 2011 року було затверджено Концепцію наукового забезпечення розвитку державної служби та її адаптації до стандартів ЄС, яка визначила методологічні основи оновлення державної служби з урахуванням європейських практик. Паралельно було здійснено спробу ухвалити нову редакцію Закону України "Про державну службу" (від 17 листо-

пада 2011 р. № 4050-VI), який мав на меті систематизацію та модернізацію ключових елементів служби, зокрема впровадження інституту вищого корпусу державної служби, розмежування політичних і адміністративних посад, посилення принципу меритократії. Проте цей закон так і не набув чинності через відсутність політичної волі та зміни в адміністративно-політичній конфігурації.

Важливим кроком на шляху адаптації системи публічної служби України до європейських стандартів стало проведення комплексного оцінювання адміністративної спроможності та кадрової інфраструктури у співпраці з міжнародними партнерами. Зокрема, перше системне оцінювання публічної служби та загалом системи публічного управління було організоване Головним управлінням державної служби у партнерстві зі Світовим банком із використанням методології базового оцінювання відповідно до критеріїв SIGMA.

Метою оцінювання було виявлення розривів між фактичними управлінськими практиками в Україні та очікуваними нормами, що відповідають стандартам належного врядування Європейського Союзу. Оцінювання здійснювали міжнародні та українські експерти шляхом проведення інтерв'ю з керівниками центральних органів виконавчої влади, установ і організацій, які брали участь у формуванні, реалізації та моніторингу політики у сфері державної служби. Анкетно-аналітична методика, використана в межах цього процесу, була розроблена у 1999 році й постійно оновлювалася з урахуванням підходів SIGMA.

У процесі оцінювання було також опрацьовано майже 560 нормативно-правових актів, що регламентували організацію та проходження державної служби, кадрову політику, управління людськими ресурсами. Крім того, у 2005–2013 роках в Україні було проведено 12 функціональних обстежень діяльності органів виконавчої влади, орієнтованих на виявлення організаційних, кадрових та процедурних дисфункцій у системі публічного управління. Однак результати цих обстежень, як правило, не зафіксували суттєвих позитивних зрушень за основними критеріями SIGMA, що свідчило про інерційність реформ та обмежену спроможність державної служби до системної трансформації в означений період.

До речі, 2023 року в моніторингових звітах Програми SIGMA також зазначаються певні проблеми у сфері діяльності та обов'язків вищого корпусу державної служби. Так, за період з 2020 по 2023 роки управління державною службою зазнало значних збоїв, зокрема через пандемію COVID-19, уведення воєнного стану, політичного впливу на державну службу у 2020 та 2021 роках, що призвело до значної плинності кадрів. Також є проблеми в системі оплати праці — недоліки щодо справедливості, прозорості та структури заробітної плати. Натомість система підвищення кваліфікації державних службовців була оновлена від 2018 року, зокрема через створення ринку тренінгових послуг, акредитацію навчальних програм і розвиток порталу "Управління знаннями". При цьому в умовах воєнного стану можливість

підвищення по службі має чимало проблем, воєнним станом запроваджено нові підстави для притягнення до дисциплінарної відповідальності, і тому державні службовці часто відмовляються продовжувати свою діяльність[1].

Як зазначають аналітики, парадоксальною для зовнішнього та внутрішнього оцінювання стала ситуація на початку другої декади 2000-х років, коли в Україні впродовж кількох років по суті існували два закони про державну службу — 1993-го та 2011 року. При цьому діяв перший із них, бо на другий парламент щороку накладав мораторій. Подальше затягування ухвалення нового Закону "Про державну службу" видавалося незрозумілим ані громадянам та інститутам громадянського суспільства в Україні, ані нашим західним партнерам — США, державам-учасницям ЄС, зокрема Швейцарії, Норвегії, Канаді та іншим[2].

Після перемоги Революції гідності стало абсолютно очевидним, що без системної перебудови публічної служби на основі європейських принципів і стандартів належного врядування Україні не вдасться досягти дієвого успіху в реформуванні всіх сфер суспільного життя. Тому впродовж 2014–2015 рр. командою НАДС під керівництвом автора цієї монографії у тісній співпраці з провідними вітчизняними та європейськими експертами, представниками фахових неурядових організацій, зацікавленими народними депутатами, а також за сприяння Представництва ЄС в Україні та Програми SIGMA було розроблено Закон України "Про державну службу", який було схвалено Верховною Радою України 10 грудня 2015 року[3].

Слід наголосити, що необхідність удосконалення інституту державної служби в Україні в умовах реалізації нового законодавства була об'єктивно зумовлена наявністю низки системних дисфункцій, що накопичувалися протягом попередніх десятиліть. Упродовж тривалого часу державна служба в Україні функціонувала без належного забезпечення ключових засад, які є стандартом для сучасної публічної адміністрації, — таких як принципи політичної нейтральності, добору кадрів на основі заслуг, відкритості, прозорості, підзвітності та відповідальності.

До прийняття нової редакції Закону України "Про державну службу" в національному законодавстві не існувало єдиної системи вимог і процедур для вступу на службу, призначення на посади, просування по службі та проведення оцінювання результатів діяльності. Застосування сучасних інструментів управління людськими ресурсами було фрагментарним, а в більшості органів виконавчої влади — практично відсутнім. Це стосувалося, зокрема,

---

[1] Моніторингові звіти Програми SIGMA. *Державне управління в Україні*. 2023. URL : https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82_%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B8_SIGMA_(%D1%83%D0%BA%D1%80).pdf

[2] *Федоренко В., Малюга А.* Новий Закон України "Про державну службу" — "дорожня карта" для формування європейської моделі державної служби. *Віче*. 2016. № 3. URL: http://www.viche.info/journal/5104/

[3] Закон України "Про державну службу" від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII. *Голос України*. 2015. № 250. URL: http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/889-19

програм професійного розвитку, адаптації новопризначених працівників, планування кар'єри та організаційного навчання.

Однією з найбільш вразливих ділянок залишалася система оплати праці, яка характеризувалася надмірною складністю, непрозорістю та внутрішньою нерівністю. Існуючі механізми грошового забезпечення не забезпечували стимулювання до тривалого перебування на службі, не враховували результативність праці, а також не забезпечували належного балансу між адміністративними рівнями. Унаслідок цього в системі державного управління спостерігалися високий рівень плинності кадрів, демотивація персоналу, зростання ризику суб'єктивного впливу на кадрові рішення, а також формування непередбачуваних практик просування по службі.

Водночас новий Закон заклав основу для інституціонального оновлення державної служби за принципами професіоналізму, політичної неупередженості, прозорості та орієнтації на результат. Він не лише прийшов на зміну морально й інституційно застарілим підходам, закладеним у законодавстві 1993 року, а й відбивав намір здійснити кардинальну зміну самої природи публічної служби — від адміністративно-підпорядкованої системи до професійно-орієнтованої моделі служіння суспільству. Нове законодавство заклало фундамент модернізації інституту державної служби на засадах професіоналізму, політичної нейтральності, відкритості, інституційної стійкості та орієнтації на результат.

Однією з принципово важливих новацій Закону стало інституційне закріплення відокремлення політичних та адміністративних функцій у системі публічного управління, що є фундаментальним принципом європейського адміністративного простору. Це відокремлення не лише було проголошене, а й реалізоване через запровадження низки механізмів, спрямованих на чітке розмежування відповідальності між політичними посадовими особами, які формують державну політику, та професійними службовцями, які відповідають за її реалізацію.

Символом цієї реформи стало запровадження інституту державних секретарів міністерств, які виконують функції адміністративного керівництва та забезпечують стабільність і неперервність діяльності міністерств поза залежністю від змін політичного керівництва. У такий спосіб державні секретарі мали б стати втіленням ідеї сталості управління — ключового атрибута інституційної спроможності держави.

Закон також вивів за межі державної служби низку посад, що раніше штучно входили до її структури, але за своїм змістом не відповідали критеріям професійності. Це стосується, зокрема, помічників народних депутатів, працівників патронатних служб, радників політичних фігур тощо. Завдяки такому рішенню вдалося очистити корпус державної служби від потенційно політично вмотивованих посад та зберегти її нейтральність і професійну незалежність.

Усі посади в системі державної служби — включно з вищими управлінськими — підлягають обов'язковому заповненню виключно за результатами

відкритого конкурсу, що стало ще одним інституційним запобіжником проти патронажної практики та кадрового свавілля. Конкурсна процедура була стандартизована й закріплена на рівні закону, а її критеріями визначено не лише відповідність формальним вимогам до освіти чи стажу, а й рівень професійної компетентності, наявність управлінського потенціалу, лідерських якостей, доброчесності та мотивації до служби.

Ключовим принципом цієї процедури стало переважання заслуг (merit) над іншими чинниками, що відповідає найкращим практикам країн ЄС та принципам Програми SIGMA. При цьому особлива увага в межах конкурсного відбору надається не тільки об'єктивним показникам досвіду та кваліфікації, а й особистісним рисам, досягненням, управлінському баченню кандидатів. Це дозволяє розглядати кожну конкурсну процедуру не лише як інструмент формального добору, а як засіб стратегічного формування професійного кадрового резерву.

Важливим інституційним нововведенням, передбаченим Законом, стало створення Комісії з питань вищого корпусу державної служби — нового постійного колегіального органу, що набув статусу одного з центральних суб'єктів управління державною службою. Ухвалення такого рішення слід розглядати як стратегічно виправданий крок, спрямований на посилення інституційних запобіжників проти політизації кадрових процесів, а також на забезпечення прозорості та професійності в доборі управлінського складу найвищої ланки.

На відміну від попередньої практики, коли призначення на керівні посади здійснювалося без належної відкритості та в переважній більшості випадків залежало від політичної доцільності, новий підхід ґрунтується на незалежному конкурсному відборі за участю фахових членів комісії — представників державної служби, наукової спільноти, громадськості. Це дозволяє створити механізм неупередженого, об'єктивного та репрезентативного добору кандидатів, здатних професійно реалізовувати державну політику, забезпечувати стабільність і безперервність управлінських процесів.

Особливу значущість інституалізації цієї Комісії слід розглядати в контексті формування нового типу управлінської еліти в системі державної служби. Йдеться про фахівців, які володіють стратегічним мисленням, високою управлінською культурою, спроможністю до лідерства та ухвалення складних рішень в умовах невизначеності. У цьому сенсі Комісія з питань вищого корпусу державної служби виконує не лише кадрову, а й системоутворюючу функцію, виступаючи гарантом реалізації принципу добору на основі заслуг та відповідності високим критеріям державницького мислення.

Така інституція покликана забезпечити сталість і якість державного управління, зокрема в перехідні періоди або за умов політичної турбулентності, коли зростає ризик деструктивного втручання в кадрову політику. Створення комісії також є виявом прагнення України до впровадження найкращих європейських практик, що передбачають інституційну незалежність кадрових рішень і професіоналізацію стратегічного управлінського рівня.

На відміну від попередніх підходів, які не передбачали чітких механізмів деполітизації служби, новий закон закріпив політичну нейтральність як одну з базових засад державної служби. Було встановлено обмеження для державних службовців щодо участі в політичній діяльності, зокрема в роботі партійних структур, формуванні передвиборчих матеріалів, виступах від імені політичних сил тощо. А керівникам державних служб у державних органах, юрисдикція яких поширюється на всю територію України, і головам місцевих державних адміністрацій ще й заборонено бути членом політичної партії та суміщати державну службу зі статусом депутата місцевої ради. Важливо, що зміна керівників або складу державних органів, керівників державної служби в державних органах та безпосередніх керівників вже не може бути підставою для припинення службовцем державної служби на обійманій посаді з ініціативи новопризначених керівників. Це стало важливим кроком у формуванні в Україні служби європейського зразка, заснованої на принципах лояльності не до влади, а до держави.

Закон чітко визначив типологію посад, запровадивши три категорії ("А", "Б", "В"), що дало можливість структурувати державну службу не лише за ієрархією, а й за функціональною спеціалізацією. Це забезпечило основу для впровадження уніфікованих підходів до кваліфікаційних вимог, оплати праці, оцінювання результатів діяльності та планування професійного розвитку. Така класифікація сприяє чіткому розмежуванню управлінських, виконавчих і допоміжних функцій, дозволяючи створити зрозумілу й прозору модель кар'єрного зростання. При цьому на окреме схвалення заслуговує спроба законодавчого врегулювання балансу між управлінсько-керівною та професійно-виконавчою складовими в структурі органів державної влади. Цей підхід ґрунтується на усвідомленні важливості інституційної пропорції між тими, хто визначає стратегічні напрями реалізації публічної політики, і тими, хто безпосередньо забезпечує її імплементацію на щоденному рівні. Так, згідно з вимогами Закону кількість посад державної служби категорій "А" і "Б" не повинна перевищувати третини загальної штатної чисельності органу, що є чіткою і юридично закріпленою межею. Така норма є інституційним механізмом, спрямованим на запобігання надмірній концентрації керівних функцій та утримання від перетворення апарату на надто централізовану ієрархічну структуру, в якій знижується автономність і професійна відповідальність виконавців.

Цей принцип закладає основу для збалансованої побудови організаційної структури, в якій керівна вертикаль отримує необхідну управлінську ефективність без створення надмірного адміністративного навантаження, тоді як основна кількість посад зберігає фахово-виконавчий характер. Інакше кажучи, державна служба в межах такого підходу не лише виконує директиви згори, а й забезпечує внутрішню професійну сталість завдяки достатньому кадровому потенціалу на виконавському рівні.

Окрім того, ця норма спрямована на зміцнення принципу професійності, адже створює передумови для того, щоб ключовими виконавцями публічних

функцій залишалися фахівці, а не адміністративні управлінці, що забезпечує більшу функціональну сталість та незалежність від політичної мінливості.

Також Закон заклав нормативне підґрунтя для побудови сучасної моделі управління людськими ресурсами у сфері публічного управління, що відповідала б як вимогам професіоналізації, так і практиці країн Європейського Союзу. Ключовими елементами цієї моделі стали: щорічне оцінювання результатів службової діяльності, формування індивідуальних програм підвищення кваліфікації, запровадження стратегічного планування кар'єрного розвитку, кадрове прогнозування, адаптація новопризначених службовців, а також — підвищення ролі внутрішнього інституційного управління персоналом.

У цьому сенсі однією з важливих новацій стало інституційне закріплення функції служби управління персоналом як окремого структурного підрозділу в кожному державному органі. Закон визначив її як функціональну ланку, що відповідає за реалізацію державної політики у сфері управління персоналом на організаційному рівні. Служба управління персоналом наділена повноваженнями з організації процесів добору кадрів, документального супроводу службових відносин, методичного забезпечення оцінювання, супроводу програм професійного розвитку та збереження кадрового потенціалу.

Це стало важливою спробою подолати традиційне уявлення про кадрову службу як суто технічний підрозділ, що обмежується веденням обліку та діловодства. Новий підхід передбачав перетворення кадрових підрозділів на активного суб'єкта реалізації управлінської стратегії, відповідального не лише за формальну частину, а й за формування якісного кадрового складу, підтримку доброчесності, забезпечення наступності, розвиток управлінського резерву та стратегічне планування людського капіталу.

На законодавчому рівні підвищення статусу кадрових служб означало також визнання того факту, що без інституційної професіоналізації управління персоналом реформа державної служби не здатна досягти сталих результатів. Сама ідея управління людськими ресурсами в публічному секторі перестала розглядатися як другорядна технічна функція й почала сприйматися як ключова умова ефективного, результативного й доброчесного функціонування державної служби. Саме тому така новація, як обов'язкова наявність служби управління персоналом у кожному органі державної влади, стала виявом системного підходу до професіоналізації публічної служби та послідовного запровадження компетентнісної моделі в публічному управлінні.

У Законі також також наголошується на навчанні протягом усього періоду служби, що має не тільки технічну, а й етичну та світоглядну складову — розвиток управлінської культури нової якості.

При цьому Закон визначив, що науково-методичне забезпечення діяльності системи підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації службовців здійснює Національна академія державного управління при Президентові України (НАДУ) — вищий навчальний заклад з особливими умовами навчання, які визначаються Кабінетом Міністрів України. Тим самим уперше законодавчо було унормовано особливий статус Національної

академії як єдиного центру науково-методичного забезпечення діяльності системи підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації службовців. Це мало б сприяти зростанню їх професійної компетентності у процесі професійної діяльності.

На превеликий жаль, на початку 2021 року на виконання рішення Президента України Уряд ухвалив розпорядження про реорганізацію Національної академії. В результаті саму НАДУ було приєднано до Київського національного університету імені Тараса Шевченка, а її регіональні інститути у Дніпрі, Львові, Одесі та Харкові — до відповідно Національного університету "Дніпровська політехніка", Національного університету "Львівська політехніка", Державного університету "Одеська політехніка" та Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна[1].

Вважаємо це рішення доволі суперечливим, недалекоглядним і таким, що не відповідає кращим практикам європейських країн, де успішно функціонують спеціальні заклади освіти для підготовки управлінської еліти. Найбільш відомими серед них є Інститут державного управління (INSP) у Франції, Національна школа публічної адміністрації (KSAP) у Польщі, Федеральна вища школа публічного управління (Німеччина), Коледж лідерства для уряду (Велика Британія) тощо.

На нашу думку, правильним підходом натомість стала б розробка стратегії модернізації НАДУ, яка останніми роками справді поступово втрачала статус лідера державно-управлінської освіти і науки. До цього процесу доцільно було б залучити провідних науковців, освітян, експертів, зокрема міжнародних, а також фахових представників Офісу Президента, Кабінету Міністрів, НАДС, МОН та інших заінтересованих сторін. Затвердження такої стратегії і її подальше впровадження могли б стати важливим кроком в інтересах якісного та інноваційного професійного навчання публічних службовців в сучасній Україні. Водночас слід визнати, що в утворених на базі складових колишньої НАДУ профільних підрозділах університетів, наприклад у Навчально-науковому інституті публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, на щастя, вдалося значною мірою зберегти і розвинути викладацький потенціал, наукові школи та кращі традиції підготовки управлінських кадрів для державного управління та місцевого самоврядування.

Відповідно до нового Закону було переосмислено систему оплати праці, яка раніше була непрозорою, фрагментарною та демотивуючою. Новий підхід передбачав чіткий зв'язок між посадовими обов'язками, складністю функцій і розміром винагороди. В основу нової моделі оплати праці було покладено збільшення питомої ваги посадового окладу в структурі заробітної платні — до 70 % замість нинішніх 30 %. Хоча реформа оплати праці виявилася найменш стабільною й найбільш залежною від бюджетних і політичних чинників, її концептуальне закладення в Закон стало важливою основою для

[1] Див. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/147-2021-%D1%80#Text

подальших спроб уніфікації та справедливого підходу до винагороди в публічному секторі.

Ще одним стратегічним досягненням закону стало формування інституційного каркасу управління державною службою. Були визначені повноваження Національного агентства України з питань державної служби (НАДС) як органу, відповідального за формування і реалізацію політики у сфері державної служби, її моніторинг, аналітичне забезпечення, розроблення методик і забезпечення конкурсних процедур. Це дало змогу сконцентрувати відповідальність за реалізацію політики у сфері державної служби в одному органі, а також забезпечити зв'язок між стратегічними цілями реформи та її практичним втіленням.

Не менш важливим є те, що реформа публічної служби була чітко інтегрована в євроінтеграційний порядок денний України. Як уже зазначалося, Закон розроблявся із врахуванням принципів Програми SIGMA, стандартів Європейського адміністративного простору та досвіду держав — членів ЄС. Це дало підстави говорити про публічну службу як один з інструментів реалізації Угоди про асоціацію з ЄС, що підвищує її політичну значущість та стратегічний характер.

Водночас варто визнати, що імплементація положень Закону зіткнулася з низкою об'єктивних і суб'єктивних обмежень. Зокрема, не всі органи виконавчої влади виявили готовність до змін, багато практик залишалися формальними, а деякі ключові механізми (як-от оцінювання результатів діяльності чи запровадження гнучких форм навчання) реалізовувалися нерівномірно. Політична турбулентність, бюджетні обмеження та відсутність сталої підтримки з боку політичного керівництва перешкоджали цілісному запровадженню реформи.

У підсумку, Закон України "Про державну службу" потрібно оцінювати як ключовий етап у переході від адміністративної моделі до моделі професіоналізованої публічної служби, де службовець виступає не лише виконавцем, а й повноправним суб'єктом демократичного врядування. Його новації, хоч і не реалізовані повною мірою, стали нормативною базою для формування нової управлінської культури, що базується на компетентності, неупередженості, доброчесності та підзвітності.

Варто окремо наголосити, що системна модернізація публічної служби в Україні охоплює не лише державну, а й службу в органах місцевого самоврядування, що підтверджується ухваленням у 2023 році нового Закону України "Про службу в органах місцевого самоврядування". Цей нормативно-правовий акт закріплює ключові принципи, які концептуально збігаються з положеннями Закону України "Про державну службу" 2015 року, зокрема: чітку класифікацію публічних органів і посад, визначення сфери поширення публічної служби, унормування правового статусу службовців, запровадження прозорих і конкурсних процедур при доборі та просуванні кадрів, а також утвердження принципів політичної неупередженості, правової захищеності, відповідальності та етичності поведінки службовців.

Цей Закон орієнтований на підвищення професійного рівня посадових осіб місцевого самоврядування, формування в їх середовищі ефективної управлінської культури, заснованої на відданості, доброчесності, відкритості й високому рівні суспільної відповідальності. Йдеться не лише про удосконалення правового регулювання статусу службовців місцевого самоврядування, а й про створення умов для підготовки, мотивації, навчання та кар'єрного розвитку кадрів, які забезпечують реалізацію публічних повноважень на рівні громади.

Поява оновленого закону про службу в органах місцевого самоврядування стало важливим етапом на шляху до гармонізації державної та місцевої складової публічної служби. Попри відмінності в правовому статусі та функціональному призначенні, обидві системи — державна служба та служба в органах місцевого самоврядування — розвиваються на основі спільних принципів доброчесності, професійності, політичної неупередженості та орієнтації на результат.

З огляду на це, нормативно-правова база, яка забезпечує функціонування публічної служби в Україні, покликана створити належні умови для підготовки висококваліфікованих фахівців, що здатні реалізовувати функції публічного управління на всіх рівнях — від місцевого до центрального — на засадах демократичного врядування, верховенства права, відкритості, підзвітності й орієнтації на суспільне благо. Її реалізація становить одну з передумов успішного інституційного розвитку держави в умовах сучасних внутрішніх і зовнішніх викликів.

Після ухвалення Закону України "Про державну службу" було здійснено масштабну нормотворчу роботу, спрямовану на забезпечення його реалізації. На виконання положень цього Закону затверджено низку підзаконних нормативно-правових актів, які деталізували нову модель проходження державної служби, визначили її організаційно-правові механізми, стандартизували процедури добору, просування, оцінювання, навчання та звільнення службовців. Було впроваджено прозору конкурсну систему відбору, унормовано питання класифікації посад, адаптації новопризначених працівників, стажування, оцінювання службової діяльності, організації підвищення кваліфікації, внутрішнього розпорядку та залучення громадськості до процесу прийняття на службу. Також створено єдину систему вимог до професійної компетентності службовців, механізми обліку дисциплінарної відповідальності та визначення спеціальних умов для призначення на окремі категорії посад.

Узагальнюючи, варто зауважити, що ці нормативні акти забезпечили перехід від фрагментарного регулювання державної служби до системного підходу, в основі якого — послідовна логіка професіоналізації, прозорості, результативності й орієнтації на цінності публічного управління. Законодавчі новації надали чітке підґрунтя для формування єдиних стандартів кадрової роботи у державному секторі, створення умов для мотивації до професійного зростання, розвитку кадрового потенціалу та підвищення якості надання адміністративних послуг.

Урахуванням цих новацій стало поступове оновлення всієї системи публічної служби, її наближення до кращих європейських стандартів і вимог сучасного публічного управління. Це відповідає стратегічним орієнтирам державної політики, закріпленим у профільних концепціях і стратегіях, і створює передумови для сталого розвитку публічної служби як ефективного інституту демократичного врядування.

У цьому контексті професіоналізація публічної служби має розглядатися як багатовимірний процес, що поєднує якісну підготовку й добір управлінських кадрів, безперервне підвищення рівня фахової освіти, розвиток спеціалізованих компетентностей, а також зміцнення корпоративної ідентичності професійної спільноти, яка засновується на принципах доброчесності, неупередженості та відповідальності. Формування високих етичних стандартів і правил поведінки державних службовців, як складової професіоналізації, упродовж останніх десятиліть було зафіксовано у низці нормативно-правових актів. Від Загальних правил поведінки державного службовця до Закону України "Про запобігання корупції", у якому присвячено окремий розділ питанням доброчесності, запобігання конфлікту інтересів і реагування на порушення етичних норм, простежується послідовне формування правового ґрунту для етизації публічної служби.

Зауважимо, що нормативне закріплення етичних стандартів саме по собі не гарантує високої якості публічного адміністрування. Дієвими вони стають лише за умови належної фахової підготовки, коли службовець усвідомлює як зміст власної професійної ролі, так і межі правомірної поведінки. Саме тому освіта та спеціальна підготовка є ключовим інструментом професіоналізації, що забезпечує ефективне виконання посадових обов'язків, прийняття обґрунтованих управлінських рішень і надання якісних послуг громадянам. Здобуття системних знань з основ публічного управління, правових засад діяльності органів влади, комунікативної етики, антикорупційної культури, стратегічного планування та врядування є фундаментом для формування компетентного корпусу публічної служби, здатного діяти ефективно в умовах постійних трансформацій і зростаючих суспільних очікувань.

Узагальнюючи наукові підходи до визначення змісту професійного розвитку службовців, можна стверджувати, що цей процес є не лише результатом навчання, а й інтегрованим і безперервним механізмом удосконалення професійних якостей публічних службовців. Його мета полягає у формуванні здатності службовця ефективно виконувати посадові функції, здійснювати кар'єрне зростання, брати участь у підготовці резерву керівників, а також у підвищенні організаційної ефективності органу публічного управління загалом. Професійний розвиток охоплює як особистісний, так і фаховий компонент, що зумовлений низкою чинників — від соціального та інституційного контексту до вікових, психологічних і технологічних особливостей індивіда.

Цей розвиток є відкритим процесом, що передбачає постійний пошук відповідей на суперечності управлінської практики. До таких суперечностей

можна віднести, зокрема, недостатню інтеграцію освітніх програм із потребами публічної служби, обмежену конкуренцію між провайдерами освітніх послуг, адміністративну залежність освітніх установ від замовників навчання, відірваність навчальних програм від актуальних практик публічного управління та нормативну неузгодженість системи професійної підготовки. Саме ці чинники стримують розвиток ефективної системи безперервного професійного навчання та потребують як концептуального оновлення, так і нормативного доопрацювання.

За даними експертних оцінок, значна частина посадових осіб органів державної влади та місцевого самоврядування не має спеціалізованої освіти або підготовки, необхідної для ефективного виконання своїх функцій. При цьому професіоналізм у сфері публічного управління має ґрунтуватися не лише на галузевих знаннях, а й на усвідомленні принципів і механізмів взаємодії між державою, громадянським суспільством і окремими громадянами, а також на здатності трансформувати ці знання у практичні управлінські рішення[1].

Особливо гостро ця проблема постає в умовах масштабних реформ, що відбуваються в країні. Виникає нагальна потреба у спеціалістах, які володіють не лише базовими фаховими знаннями, а й комплексом міждисциплінарних компетентностей — правових, економічних, управлінських, соціогуманітарних, політологічних і психологічних[2]. Законодавство також закладає підвищені вимоги до державних службовців вищої категорії, зокрема обов'язок вільно володіти однією з офіційних мов Ради Європи, що, з одного боку, стимулює розвиток нових знань і навичок, а з іншого — ускладнює кадровий добір.

На цьому тлі загострюється суперечність між нагальною потребою у фахівцях нової генерації та повільним темпом оновлення кадрового складу. Замість системного планування розвитку людських ресурсів у публічному управлінні спостерігається ситуативне реагування під тиском громадянського суспільства. Як наслідок, поряд із перенасиченістю державного апарату фахівцями з застарілими підходами відчувається гостра нестача управлінців нового типу, спроможних реалізовувати сучасні управлінські практики.

Також, як підкреслено у стратегічних документах, рівень освіти за спеціальністю "публічне управління та адміністрування" часто не відповідає вимогам сучасної державної служби. Зокрема, у Стратегії реформування публічного управління на 2016–2020 роки було зазначено, що наявність диплому за відповідною спеціальністю не забезпечує переваг у професійній діяль-

---

[1] Проблеми публічного управління в Україні: аналітична доповідь / за ред. В. П. Горбуліна. Київ : НІСД, 2019. С. 51–52.

[2] *Гуржій А. М.* та ін. Управлінська компетентність як складова професійно-фахової кваліфікації та чинник ефективності управлінської дфяльності [Електронний ресурс]. Запорізький національний університет. Режим доступу: https://core.ac.uk/download/pdf/20251990.pdf

ності чи кар'єрному зростанні, а система підвищення кваліфікації державних службовців виявляється недостатньо ефективною та не здатною відповідати актуальним запитам публічного управління.

У контексті оновлення підходів до розвитку публічної служби в Україні нова Стратегія на 2022–2025 роки пропонує дещо інше бачення. Вона орієнтована на реалізацію європейських принципів, відповідно до яких публічна служба має бути професійною, доброчесною, політично нейтральною та орієнтованою на потреби громадян. У Стратегії акцентовано увагу на досягненнях України в рамках Програми SIGMA, зокрема у сферах нормативного регулювання публічної служби, розмежування адміністративних, політичних та допоміжних посад, а також запровадження інструментів публічної доброчесності.

Одним із вагомих напрямів професіоналізації визначено розвиток системи надання адміністративних послуг, що супроводжується впровадженням принципів інклюзивності, прозорості та зручності для громадян. Спостерігається позитивна динаміка у збільшенні кількості адміністративних послуг та покращенні їхньої якості, що є важливою складовою підвищення авторитету публічної служби. У цьому контексті цифровізація стає одним із ключових інструментів модернізації, сприяючи підвищенню ефективності й доступності послуг. Окремо підкреслюється необхідність забезпечення відкритого доступу громадян до публічних електронних реєстрів, що сприяє прозорості управлінських процесів і підзвітності органів влади[1].

На сучасному етапі реформування публічного управління в Україні питання підвищення кваліфікації, професійної спеціалізації, перепідготовки та забезпечення індивідуального розвитку службовців набуває виняткового значення. Незважаючи на існування нормативно визначеної системи професійного навчання, практика свідчить про значну потребу в її оновленні та адаптації до реальних викликів публічної служби.

Поточна модель підвищення професійних компетентностей охоплює кілька взаємопов'язаних форм. Перепідготовка спрямована на оволодіння службовцем новою професією, що дозволяє йому перейти до іншого напряму діяльності в межах чи поза межами публічного сектору. Спеціалізація, своєю чергою, передбачає профільну підготовку, що забезпечує здобуття знань і навичок, необхідних для виконання специфічних завдань у межах галузі "Публічне управління та адміністрування". Підвищення кваліфікації орієнтоване на поглиблення вже наявних знань та здобуття нових, завдяки чому службовець має можливість ефективніше виконувати професійні обов'язки або розширювати сферу своєї відповідальності. Окремо слід відзначити роль стажування як важливого інструменту здобуття практичного досвіду в реальних умовах діяльності державних органів.

---

[1] Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки. Схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. *Документи Уряду*. URL : https://par.in.ua/overview-in-ukraine/progress/reports

Сучасне законодавство визначає безперервність і системність процесу підвищення кваліфікації як обов'язкову умову професійного зростання. Різноманітні форми педагогічної взаємодії — такі як тематичні семінари, майстер-класи, цільові курси, дистанційні програми навчання — мають забезпечити адаптивність і доступність навчання відповідно до потреб конкретних посад і професійних викликів. Водночас наявні дані свідчать про істотний дисбаланс у доступі до можливостей професійного розвитку. Зокрема, лише близько чверті або третини публічних службовців щорічно охоплюються програмами підвищення кваліфікації, що вказує на недостатню інституційну ефективність цієї сфери. Додатковим фактором є нерівномірний розподіл таких можливостей між працівниками державної служби та органів місцевого самоврядування, між керівними кадрами та спеціалістами, що свідчить про слабку реалізацію принципу рівного доступу до навчання протягом усього життя (lifelong learning).

Окрему увагу варто приділити переважно формальному ставленню до інституту підвищення кваліфікації як з боку слухачів, так і з боку організацій, що надають відповідні освітні послуги. Часто програми навчання не адаптовані до реальних управлінських викликів або не забезпечують належного практичного результату, що суттєво знижує мотивацію до участі в освітніх заходах. Відтак трансформація системи підвищення кваліфікації публічних службовців є однією з ключових передумов не лише для модернізації публічної служби, а й для підвищення її ефективності, легітимності та суспільної довіри.

Аналіз розподілу суб'єктів підвищення кваліфікації в системі державної служби засвідчує нерівномірність охоплення представників різних категорій посад. Основними учасниками програм професійного навчання є зазвичай службовці середньої ланки, тоді як управлінці вищої категорії та представники найнижчого рівня державної служби залучаються до таких заходів значно рідше. Подібна асиметрія може бути зумовлена низкою факторів.

З одного боку, керівні посади у низці випадків залишаються сферою політичних або особистісно-мотивованих призначень, що знижує потребу в підвищенні компетентності з огляду на неформальну "недоторканність" таких посад. З іншого боку, виявляються стійкі рудименти управлінської культури пострадянського типу, де перебування на керівній посаді розглядається переважно як статусне досягнення, а відкрито виражене прагнення до навчання може сприйматися як ознака некомпетентності чи невпевненості в собі, що не узгоджується з очікуваннями ні з боку самого керівника, ні з боку підлеглих. Така ментальна установка істотно стримує професійне оновлення управлінської еліти, водночас не забезпечуючи системного механізму передачі знань і навичок в межах організації.

Слід зауважити, що домінування службовців середньої ланки серед учасників програм підвищення кваліфікації фактично звужує можливості для професійного зростання службовців нижчої категорії. Останні зазвичай отримують найменшу заробітну плату, мають обмежений доступ до освітніх програм і не спостерігають чіткої кореляції між підвищенням освітнього рів-

ня та кар'єрними перспективами. Така ситуація демотивує фахівців, знижує рівень професійної лояльності, що, своєю чергою, призводить до зростання плинності кадрів. Згідно з наявними оцінками загальний рівень плинності в державній службі становить понад 21 %, а серед посадовців низової ланки ця цифра сягає 30–32 %, що свідчить про системну кризу утримання молодших спеціалістів у публічному секторі.

Ці тенденції вимагають переосмислення кадрової політики, зокрема впровадження стимулів до професійного розвитку для всіх категорій службовців, підвищення інституційної значущості навчання як елементу просування по службі, а також боротьби з неформальними бар'єрами в управлінській культурі, які блокують оновлення знань керівного складу.

Однією з важливих інституційних новацій у сфері професійного розвитку публічних службовців стало впровадження персоналізованого підходу до підвищення їхньої компетентності, що знайшло нормативне закріплення в оновленому законодавстві. Зокрема, нова система передбачає формування індивідуальної програми професійного розвитку кожного службовця, що розробляється на основі результатів оцінювання його діяльності. Програму складає сам службовець спільно зі службою управління персоналом, після чого вона погоджується безпосереднім керівником і затверджується керівником структурного підрозділу, в якому працює службовець. Такий підхід дозволяє враховувати не лише формальні вимоги до посади, а й реальні потреби особистісного та професійного зростання.

Аналогічні положення були впроваджені і в законодавстві, що регламентує службу в органах місцевого самоврядування. Тут індивідуальні програми розвитку також формуються на основі оцінювання діяльності службовця і погоджуються на кількох управлінських рівнях, а порядок їхнього затвердження визначається відповідною радою. На підставі таких програм служби управління персоналом мають змогу формувати узагальнені пропозиції щодо освітніх потреб працівників, що значно підвищує ефективність планування навчального процесу.

У системі державної служби закріплено принцип постійного підвищення професійної компетентності впродовж усього періоду проходження служби. Підвищення кваліфікації має здійснюватися щонайменше один раз на три роки, а освітні заходи фінансуються з державного бюджету або інших законних джерел. Формами професійного розвитку виступають як внутрішнє навчання, так і здобуття спеціалізованих знань у сфері публічного управління й адміністрування у профільних закладах освіти, в тому числі за участі іноземних інституцій. Такий підхід не лише унормовує процедури навчання, а й сприяє посиленню інституційної ваги безперервного навчання як елемента професійного зростання публічного службовця.

Можна впевнено стверджувати, що ефективність реалізації реформи значною мірою визначається якістю управління людськими ресурсами, що вимагає функціонування професійних і спроможних служб управління персоналом у кожному державному органі. Саме ці підрозділи покликані

формувати єдину кадрову політику, узагальнювати потреби службовців у професійному навчанні, перепідготовці, спеціалізації та підвищенні кваліфікації, а також ініціювати відповідні рішення керівництва для їх реалізації. Незважаючи на те, що формальне створення таких служб було завершено упродовж 2016 року відповідно до положень стратегічних документів у сфері публічного управління, рівень їхньої функціональної спроможності залишається недостатнім. Існує потреба у наповненні діяльності служб управління персоналом реальними механізмами стратегічного кадрового менеджменту.

З метою підвищення якості управління персоналом і забезпечення цілісної реалізації реформи публічної служби на НАДС було покладено повноваження щодо методологічного супроводу цього напряму. Агентство має забезпечувати розвиток сучасних підходів до кадрового менеджменту, впровадження стандартів організаційних змін, методик оцінювання та розвитку персоналу. Крім того, у сфері його відповідальності — удосконалення процедур добору кандидатів на посади державної служби середнього і базового рівня, забезпечення координації процесу залучення претендентів до участі в конкурсах. Важливим напрямом стало також створення й підтримка функціонування інтегрованої інформаційної системи управління людськими ресурсами на державній службі, яка має забезпечити цифрову трансформацію кадрових процесів та посилити контроль за реалізацією принципів ефективності, прозорості й об'єктивності в управлінні персоналом.

Законодавче регулювання професійного розвитку службовців органів місцевого самоврядування, зокрема відповідно до законодавчих змін 2023 року, передбачає створення умов для їх безперервного навчання, яке охоплює як підвищення кваліфікації, так і стажування, самоосвіту та професійну підготовку. Таке навчання має здійснюватися системно упродовж усього періоду перебування особи на службі, а його регулярність законодавчо закріплена — не рідше одного разу на три роки. Організаційне забезпечення процесу навчання покладається на керівника відповідного органу місцевого самоврядування, який у межах передбаченого бюджету забезпечує придбання освітніх послуг у вітчизняних чи зарубіжних освітніх установах або в інших суб'єктів, уповноважених на надання освітніх послуг. Важливу роль у формуванні запиту на навчання відіграє оцінювання результатів службової діяльності, на основі якого визначається індивідуальна потреба в навчанні та розвитку. Принципово важливим є положення про гарантії для службовця: на час підвищення кваліфікації за ним зберігаються посада і середній заробіток, що підтверджує стратегічну орієнтацію законодавства на заохочення професійного зростання кадрів місцевого самоврядування[1].

У сучасних умовах акценти державної кадрової політики мають зміщуватися з механічного розширення функціональних обов'язків публічних

[1] Закон України "Про службу в органах місцевого самоврядування". *Відомості Верховної Ради* (*ВВР*). 2023. № 72. Ст. 249. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text

службовців на розвиток їхнього інтелектуального й творчого потенціалу, що дедалі більше визнається ключовим ресурсом ефективного функціонування адміністративних систем. Формування якісного управлінського ресурсу в публічному секторі потребує переходу до нової моделі управління, яка ґрунтується на принципах гуманізму, відкритості та інформаційної взаємодії. Водночас зростає значущість багатоканального кадрового оновлення, включно із залученням фахівців із приватного та громадського секторів, що володіють відповідними управлінськими компетентностями та досвідом реалізації реформ.

Зазначені підходи стають реальними завдяки як поступовому підвищенню рівня матеріального забезпечення посад у державному секторі, так і інституціоналізації прозорих конкурсних процедур, закріплених у новому законодавстві про державну службу. Окрім цього, нормативна база створює умови для гнучкого залучення кваліфікованих фахівців до реалізації окремих проєктів у межах патронатних служб, а також як радників чи експертів у межах спеціальних програм підтримки реформ, що фінансуються з альтернативних джерел. Такий підхід сприяє не лише кадровому оновленню, а й трансферу управлінських практик і культури результативності у публічне управління.

Узагальнюючи розгляд теоретичних засад і практики професіоналізації публічної служби в Україні, слід наголосити, що становлення цього процесу відбувається у складному соціальному, інституційному й політичному контексті. Його ключовим імперативом виступає необхідність формування спроможного корпусу публічних службовців, здатних ефективно реалізовувати завдання держави в умовах динамічних трансформацій, високих суспільних очікувань та зовнішніх викликів. Професіоналізація розглядається як системний і безперервний процес, що охоплює нормативне, інституційне, організаційне, освітнє та етичне підґрунтя функціонування публічної служби, формування компетентного, доброчесного й орієнтованого на результат управлінського персоналу.

В українських умовах процес професіоналізації публічної служби супроводжувався хвилеподібними етапами нормативного оновлення: від першого Закону України “Про державну службу” 1993 року, що започаткував інституційне оформлення служби як окремого правового інституту, до Закону 2015 року, який заклав підвалини сучасної моделі HR-менеджменту в державному управлінні. Його новації охопили низку структурних змін, серед яких — відокремлення політичних і адміністративних посад, інституціоналізація конкурсних процедур, упровадження системи оцінювання результативності, індивідуального планування кар’єрного зростання та підвищення кваліфікації, створення служб управління персоналом. Ухвалення в 2023 році нового Закону України “Про службу в органах місцевого самоврядування” засвідчило послідовність у формуванні єдиної системи публічної служби, з урахуванням територіальної специфіки, однакових принципів добору, просування, навчання та етичних стандартів.

У центрі концепції професіоналізації перебуває ідея формування якісного людського капіталу в системі публічного управління — здатного мислити стратегічно, діяти відповідально, дотримуватися принципів доброчесності, бути відкритим до змін і розвитку. Професійна підготовка та безперервне навчання службовців набувають ключового значення в забезпеченні відповідності їхньої діяльності сучасним викликам. Законодавчо закріплені інструменти — від індивідуальних програм розвитку до нових форматів підвищення кваліфікації — створюють умови для персоналізованого навчального процесу, хоча в реальній практиці нерівномірність доступу до можливостей професійного розвитку, формальність окремих процедур і низький рівень мотивації залишаються проблемними зонами.

Водночас етична складова професіоналізації — дотримання стандартів поведінки, запобігання конфлікту інтересів, розвиток корпоративної культури — дедалі більше набуває системного характеру. Прийняття нормативно закріплених етичних вимог, розвиток механізмів внутрішнього контролю, а також зростання суспільного запиту на прозору та підзвітну службу створюють умови для утвердження професійної етики як невід'ємної складової сучасної публічної служби.

Таким чином, професіоналізація публічної служби в Україні постає як багаторівневий і багатофакторний процес, що поєднує нормативні інновації, інституційне оновлення, трансформацію управління людськими ресурсами, підвищення освітньої та етичної якості кадрів. Його успішність визначатиметься не лише наявністю формальних механізмів, а передусім реальним функціонуванням системи, вмотивованістю самих службовців, спроможністю держави створювати умови для постійного професійного зростання. У перспективі — побудова цілісної, ефективної та довірчої моделі публічного управління, де публічна служба виступатиме фундаментом демократичної, сервісної та відповідальної держави.

Розділ 3
КОМПЕТЕНТНІСНА МОДЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ У ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ

Як і будь-яка інша сфера соціально значущої діяльності, публічна служба ґрунтується на поєднанні знань, практичного досвіду, сформованих компетентностей та ціннісних орієнтирів, що визначають як поведінку службовця, так і його стратегічне бачення власної ролі у системі публічного управління. Йдеться не лише про технічне чи регламентоване виконання посадових функцій, а про глибше розуміння суспільної місії публічного службовця як інституційного посередника між державою і громадянами.

Цінності, що лежать в основі світоглядної позиції публічного службовця, визначають його здатність діяти з урахуванням суспільного інтересу, з повагою до прав людини, принципів справедливості, доброчесності, підзвітності. Саме через призму цих екзистенційних характеристик — глибини переконань, сили мотивації, послідовності дій — визначається реальна якість і ефективність участі службовця в управлінських процесах.

Це, своєю чергою, вимагає від публічного службовця постійної внутрішньої роботи над собою, саморефлексії, готовності до змін та безперервного професійного навчання, що триває протягом усього періоду виконання публічних функцій. Формальна освіта є лише відправною точкою; справжній професіоналізм формується в процесі цілеспрямованого опрацювання практичного досвіду, інтеграції теоретичних знань у конкретні управлінські ситуації та розвитку критичного мислення.

Ключовим індикатором професійної зрілості публічного службовця є не просто наявність знань, а здатність ефективно їх застосовувати в контексті динамічних змін, викликів та невизначеності. Вміння адаптуватися до нових умов, приймати обґрунтовані рішення, не порушуючи засад публічної етики, є ознаками справжньої управлінської компетентності.

Реформаторські Закони України “Про державну службу” та “Про службу в органах місцевого самоврядування” впровадили менеджмент людських ресурсів на публічній службі, що базується на компетентності.

Професійна компетентність — здатність публічного службовця в межах повноважень, визначених згідно з посадою, застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання завдань і функцій держави і місцевого самоврядування, навчання, професійного та особистісного розвитку. Тобто акцент робиться на кількох складових: а) спеціальні знання, уміння та навички, здатність їх

застосовувати; б) моральні якості; в) професійний та особистісний розвиток. Існує співвідношення ознак "професійної компетентності" та "професіоналізму". Останнє поняття характеризує достатньо високий рівень професійних якостей, властивий особистості, яка здатна продуктивно задовольняти потреби суспільства, досконало володіє професією, тобто певними способами та прийомами розв'язання професійних завдань[1].

Введення в законодавство терміна "професійна компетентність" пов'язане із запровадженням положень менеджменту людських ресурсів у сфері державної служби згідно з вимогами, що висуваються до країн-кандидатів на вступ до ЄС, сформульованими у розділі 3 "Публічна служба і менеджмент людських ресурсів" документа-рекомендації "Принципи публічного адміністрування", підготовленого експертами SIGMA[2].

Практична реалізація менеджмент людських ресурсів, базованого на компетентності, вимагає ставлення до публічного службовця як до головного активу і ключового ресурсу ефективної роботи державного органу або органу місцевого самоврядування, а також формування організаційного середовища та створення соціально-психологічного клімату, сприятливих для розвитку професійної компетентності державних службовців.

Термін "компетентність" (competency) в менеджменті людського капіталу визначається як внутрішня характеристика особистості (underlying characteristic of a person), наслідком якої є ефективне або найкраще виконання (effective or superior performance)[3]. Це визначення є одним із найбільш узагальнених і типових. Поряд з ним існує багато інших визначень, схожих за змістом і більш деталізованих. Наприклад, у публікації "Компетентності для майбутнього" ООН, а також у практичному довіднику ООН з розвитку компетентності її працівників зазначено, що термін "компетентність" може бути визначено як комбінація умінь, характерних рис і вчинків (типів поведінки), що прямо пов'язані з успішним виконанням роботи[4]. При цьому термін "робота" є терміном трудового права, який рівнозначний таким застосованим у Законі термінам адміністративного права, як "посадові обов'язки" та "завдання і обов'язки". Компетентність в менеджменті людського капіталу

---

[1] Науково-практичний коментар до Закону України "Про державну службу" / ред. кол.: К. О. Ващенко, І. Б. Коліушко, В. П. Тимощук, В. А. Дерець (відп. ред.). Київ : ФОП Москаленко О. М., 2017. 796 с. URL: https://pravo.org.ua/wp-content/uploads/2020/10/1513082951commentary-_layout_web.pdf

[2] The Principles of Public Administration. *OECD/SIGMA*. 6 November 2023. URL: https://www.sigmaweb.org/en/publications/2023/11/the-principles-of-public-administration_5e68f805.html

[3] Armstrong's handbook of human resource management practice / Michael Armstrong. 13th Edition. London: Kogan Page Limited, 2014. P. 5.

[4] United Nations. Competencies for Future. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://careers.un.org/lbw/attachments/competencies_booklet_en.pdf; UN Competency Development — a Practical Guide / Office of Human Resource Management Department of Management United Nations. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://hr.un. org/sites/hr.un.org/files/Un_competency_ development_guide.pdf

визначається також як здатність, що потрібна для розв'язання робочих завдань і для отримання необхідних результатів роботи[1].

Можна констатувати, що, незважаючи на багатоманітність тлумачення поняття "компетентність" для цілей управління людьми, маємо, з одного боку, особистість, яка відрізняється внутрішньою характеристикою, яка називається компетентністю. З іншого боку, стає можливим належне, продуктивне, ефективне або найкраще виконання роботи завдяки наявності в особистості такої внутрішньої характеристики як компетентність. Також варто зазначити, що саме особистість є носієм професійної компетентності. До суттєвої ознаки поняття "професійна компетентність" належить здатність: 1) застосовувати спеціальні знання, уміння і навички; 2) виявляти моральні і ділові якості. Професійна компетентність не є статичним набором певних характеристик особи. Характеристики професійної компетентності — динамічні і взаємозв'язані. Важливими є не самі по собі спеціальні знання, а здатність державного службовця застосовувати їх для досягнення потрібних результатів професійної діяльності. Застосування спеціальних знань обумовлює здатність державного службовця до умілої професійної роботи. Неодноразове повторення певних дій перетворює уміння у навички. Проте однієї здатності застосовувати знання, уміння і навички замало для досягнення потрібних результатів професійної діяльності. Для їх досягнення, тобто для належного виконання посадових завдань і обов'язків, навчання, професійного і особистого розвитку, здатність застосовувати знання, уміння і навички має перетворитися у відповідні дії, типи (способи) мислення і поведінки завдяки виявленню належних моральних і ділових якостей[2].

Дослідники теорії та практики педагогічної освіти визначають, що вже зі шкільних уроків молода людина отримує "ядро знань", тобто певні компетентності — уміння ці знання використовувати, а також навички, які будуть потрібні у професійному житті. Серед цих компетентностей, до речі визначених реформою "Нова українська школа", варто виділити ті, якими має володіти публічний службовець, — вільне володіння державною мовою, а також технологічна, інноваційна, екологічна, інформаційно-комунікаційна, культурна та фінансова компетентності[3]. Ці компетентності, за визначенням Закону "Про освіту", характеризуватимуть нового фахівця, який представляє інтелектуальний, економічний, творчий, культурний потенціал Української держави в контексті євроінтеграції.

---

[1] *Уиддет С., Холлифорд С.* Руководство по компетенциям; пер. с англ. Москва: HIPPO, 2003. С. 5.

[2] Науково-практичний коментар до Закону України "Про державну службу" / ред. кол.: К. О. Ващенко, І. Б. Коліушко, В. П. Тимощук, В. А. Дерець (відп. ред.). Київ : ФОП Москаленко О. М., 2017. 796 с. URL: https://pravo.org.ua/wp-content/uploads/2020/10/1513082951commentary-_layout_web.pdf

[3] *Ільченко О., Кононец Н.* Проблема єдності педагогічної теорії та практики: історія і сьогодення. *Педагогічні науки.* 2022. № 79. С. 124–128. DOI : https://doi.org/10.33989/2524-2474.2022.79.264670

Як зазначають дослідники, в умовах реалізації державно-управлінських реформ перед органами публічної влади стоїть актуальне завдання — розкрити компетентнісний потенціал публічних службовців у повному обсязі, що є вкрай важливим для ухвалення правильних управлінських рішень і проведення достовірної експертизи під час реалізації державних проєктів. Однак потрібно пам'ятати, що для кожного службовця, який будує свою кар'єру на публічній службі, такий розвиток є, з одного боку, мотивувальним чинником, з другого — загрозою. Також від кожного службовця очікується, що він навчиться керувати власними компетентностями й розвивати їх[1].

Отже, на передній план виходить компетентнісний підхід, або компетентнісна модель, професійної підготовки публічних службовців.

Поняття "компетентність" у науковому та прикладному дискурсах тісно пов'язане з категорією "компетенція", однак має відмінний змістовий акцент. Якщо "компетенція" (від лат. *competentia* — коло повноважень, обов'язків) позначає нормативно встановлену сферу відповідальності або функціональних завдань, притаманну певній посаді, то "компетентність" інтерпретується як здатність суб'єкта ефективно реалізовувати ці завдання, що базується на поєднанні знань, умінь, досвіду, ціннісних орієнтирів та особистісних якостей. У цьому сенсі компетентність постає як інтегральна характеристика професіоналізму, яка виявляється в реальному результаті діяльності суб'єкта в конкретних ситуаціях професійної практики.

Термін "компетентність" увійшов у широкий обіг у 1970-х роках у США, передусім у сфері управління персоналом у бізнесі. Саме тоді розпочався пошук універсальних характеристик, що зумовлюють результативність працівника незалежно від фаху чи посадових функцій. У цьому контексті компетентність почали розглядати як ключовий чинник успішного виконання трудових завдань, що включає не лише знання і навички, а й мотивацію, поведінкові реакції, цінності та інші індивідуально-психологічні параметри[2].

Одним із перших дослідників, який систематизував це поняття, був Річард Бойатцис (Boyatzis), який у праці "Компетентний менеджер" (*The Competent Manager*) (1982) визначив компетентність як особисту здатність до поведінки, що забезпечує ефективне виконання професійних обов'язків. Він стверджував, що компетентність формується не тільки на основі знань, а й на основі емоційного інтелекту, мотивації, цінностей, поведінкових звичок, що в сукупності забезпечують досягнення цілей організації.

Подальший розвиток концепт "компетентності" отримав у працях А. Фарнхема, який акцентував увагу на "потенційних можливостях і здіб-

---

[1] Державна служба : підруч. для студ. вищ. навч. закл. : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; редкол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), М. М. Білинська (заст. голови), О. Ю. Оболенський (наук. ред.), К. О. Ващенко [та ін.]. Київ : НАДУ, 2012. Т. 1. 2012. С. 319.

[2] *Томашевська О. В.* Професійна компетентність державного службовця: сутність, структура та шляхи формування. *Вісник НАДУ при Президентові України*. 2018. № 4. С. 5–12.

ностях особи, необхідних для досягнення очікуваних результатів", та Р. Менсфілда, який трактував компетентність як "основну якість особистості, що зумовлює ефективне виконання завдання". Ж. Робертс запропонував ще ширше бачення, визначивши компетентність як сукупність особистісних рис, знань, умінь, цінностей і мотиваційних установок, що забезпечують результативність праці у конкретній професійній сфері.

На розвиток компетентнісного підходу в різних професійних сферах суттєво вплинуло дослідження англійського психолога Дж. Равена "Компетентність у сучасному суспільстві: вияв, розвиток, реалізація" (Лондон, 1984)[1], в якому автор обґрунтовує власне розуміння компетентності як багатоаспектного особистого утворення. "Це явище складається з великого числа компонентів, багато з яких незалежні один від одного; деякі компоненти відносяться до когнітивної сфери, інші — до емоціональної; ці компоненти можуть змінювати один одного в якості складових ефективної поведінки"[2]. Хоча вчений не дає чіткого та однозначного визначення поняття "компетентність", він виокремлює 37 видів компетентності, фіксуючи їх у таких поняттях, як "готовність", "здатність", "спроможність", "тенденція", "відсутність". На основі їх осмислення сучасні дослідники намагаються сформулювати його розуміння компетентності як "специфічної здатності ефективного виконання конкретних дій в предметній області, включаючи знання, особливого роду предметні навички, способи мислення, розуміння відповідальності за свої дії"[3].

Сам же Дж. Равен, найбільш важливими складовими компетентності вважав схильність аналізувати явища і ситуації, враховувати попередній досвід, передбачати майбутні перепони, проявляти ініціативу, вести і бути тим, кого ведуть для досягнення значущих цілей[4]. Варто зауважити, що до різновидів компетентності Дж. Равен відносить ті особистісні характеристики, що піддаються розвитку, які можна змінювати та вдосконалювати. Відповідно ця праця дала значний поштовх для розвитку компетентнісної моделі освіти та підготовки кадрів.

У другій половині 1990-х років поняття "компетентність" стало об'єктом посиленої уваги з боку міжнародних організацій, зокрема ЮНЕСКО та Ради Європи, в контексті формування нових підходів до освіти в умовах глобалізації. У їхніх концепціях компетентність розглядається як здатність ефективно застосовувати знання, уміння, цінності та ставлення у практичній діяльності, зокрема в умовах нових чи нестандартних ситуацій. Такий підхід передбачає інтеграцію когнітивних, операційних та поведінкових характеристик

---

[1] *John Raven.* Competence in modern society: its Identification, Development and Release. London: Royal Fireworks, 1997. 268 p.

[2] Там само.

[3] *Волик В. С.* Наукові підходи до визначення понять "компетенція" і "компетентність" державних службовців. *Актуальні проблеми державного управління.* 2012. № 1 (41). С. 426–433.

[4] *John Raven.* Там само.

особистості, що виявляються у здатності приймати обґрунтовані рішення, співпрацювати та адаптуватися до змін. У цьому контексті компетентність тлумачиться не лише як результат навчання, а як динамічна здатність діяти відповідально та ефективно в реальному соціальному середовищі[1].

Утверджуючись в освітньому просторі, компетентнісний підхід поступово потрапляє в усі сфери професійної діяльності. Це підтверджується позицією Міжнародного департаменту стандартів з навчання, досягнення та освіти (International Board of Standards for Training, Performance and Instruction (IBSTPI) у 2000-х роках. Ця організація поняття "компетентність" трактує як спроможність кваліфіковано провадити діяльність, виконувати завдання або роботу. Воно передбачає набір знань, навичок і ставлень, що дають змогу особистості ефективно діяти або виконувати певні функції, спрямовані на досягнення певних стандартів у професійній галузі або певній діяльності[2].

Починаючи з 2000-х років, у науковому дискурсі посилюється увага до категорії "компетентність" як до ключової ознаки професійного розвитку особистості, зокрема в управлінській сфері. У працях дослідників трапляється низка трактувань цього поняття, які відображають різні аспекти змістовного наповнення компетентності. Здебільшого її розглядають як інтегративну характеристику особи, що охоплює сукупність знань, умінь, досвіду, особистісних якостей і здатностей до продуктивної діяльності в певній галузі. Зокрема, компетентність визначається як здатність до виконання завдань на основі мобілізації набутих знань і умінь, а також як поінформованість, досвідченість і здатність ухвалювати результативні рішення в межах конкретної професійної сфери[3].

Паралельно, як ми вже зазначали, в науковій літературі зберігається і використовується поняття "компетенція", що часто трактується у трьох основних значеннях: як нормативно визначене коло повноважень певного суб'єкта (органу, інституції чи посадової особи); як фактичний рівень знань і досвіду у конкретній предметній галузі; а також як зовнішня соціально-інституційна вимога до особистісної чи професійної підготовки суб'єкта[4].

У рамках компетентнісного підходу, що був систематизований, зокрема, в межах моделей Спенсерів (модель компетентностей "Iceberg") та Леклерка, компетентності умовно поділяють на три групи:

---

[1] Рада Європи. Розвиток ключових компетентностей для демократичної культури: посібник [Key Competences for Democratic Culture]. Страсбург: Council of Europe, 2016. ЮНЕСКО. Розбудова компетентностей для 21 століття. Париж: UNESCO, 1996.

[2] *Spector J. Michael de la Teja, Ileana*. ERIC Clearinghouse on Information and Technology Syracuse NY. Competencies for Online Teaching. *ERIC Digest*. Competence, Competencies and Certification, 2001.

[3] *Грищенко І. А.* Компетентність у системі управлінської діяльності: понятійно-методологічний аналіз. *Державне управління: теорія та практика*. 2018. № 2.

[4] *Рябова Л. О.* Компетентність і компетенція в контексті професійної освіти: змістовне розмежування понять. *Професійна освіта: педагогіка і психологія*. 2021. № 1(24).

- когнітивні (знаннєві) — що стосуються обсягу засвоєної інформації, знань, понять, категорій;
- операційні (вміннєві) — пов'язані з практичними навичками, техніками, здатністю до застосування знань;
- поведінкові (мотиваційні) — що охоплюють ціннісні орієнтири, установки, риси характеру, емоційний інтелект, мотивацію[1].

Такий підхід до структурування компетентностей дозволяє розглядати їх не лише як фіксовані характеристики особи, а як динамічну систему, яка формується упродовж освітньої та професійної траєкторії, визначаючи ефективність діяльності публічного службовця в умовах зростаючої складності управлінських процесів.

Так, у розрахованому до 2027 року Плані заходів з розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад як один з основних заходів подається "розроблення на основі компетентнісного підходу професійних стандартів служби в органах місцевого самоврядування"[2]. Відповідно до потреби підвищення рівня фахової компетентності публічних службовців діють короткострокові тематичні навчальні курси онлайн і самостійне навчання, а також систематизація програм такого навчання на *загальні* (зокрема програми підвищення кваліфікації відповідно до загальних потреб органів державної влади та місцевого самоврядування); *спеціальні* (програми підвищення кваліфікації задля підвищення рівня фахової компетентності відповідно до індивідуальних потреб публічних службовців). Ці загальні та спеціальні програми поділяються на професійні (сертифікатні — довгострокові) та короткострокові (0,2–1 кредит ЄКТС). Зрештою навчальні програми мусять мати інноваційну спрямованість та бути орієнтованими на набуття практичних умінь і навичок, а також на вивчення теоретичного матеріалу в інтерактивному, дистанційному форматі з використанням сучасних навчальних платформ Zoom, Skype, Microsoft Teams, Webex та ін.

Компетентність у сучасному розумінні розглядається як інтегральна характеристика особистості, що відображає її здатність ефективно діяти в реальних, часто нестандартних умовах професійної діяльності. На відміну від поняття "компетенція", яке фіксує формально-юридичне коло повноважень або галузь спеціалізованої обізнаності, "компетентність" виражає готовність особи до самостійної, відповідальної діяльності, спираючись не лише на

---

[1] *Шапран Л. В.* Модель компетентності: зарубіжні підходи та їх адаптація до системи державної служби в Україні. *Вісник НАДУ при Президентові України*. 2017. № 3.

[2] Про затвердження плану заходів з розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад до 2027 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2023 р. № 1206-р. *Урядовий портал*. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-planu-zakhodiv-z-rozvytku-systea1206r

знання, але й на практичний досвід, мотивацію, рефлексивність, здатність до оцінки ситуації та прийняття ефективних рішень[1].

У такому трактуванні компетентність постає як динамічна якість, що поєднує інтелектуальні, емоційні та поведінкові компоненти, і водночас демонструє міру включення особи в діяльність. Її не можна звести до суми знань, умінь та навичок, хоча вона неможлива без їх наявності. Компетентність формується у процесі активної діяльності, ґрунтується на досвіді успішного виконання завдань і розвивається шляхом включення в нові контексти професійної практики[2].

Також важливо наголосити на принципових відмінностях компетентності від суміжних понять. Знання — це інформаційна база; уміння — здатність застосовувати знання в типових ситуаціях; навички — автоматизовані дії, сформовані на основі багаторазових повторень. Натомість компетентність передбачає усвідомлений вибір дій відповідно до ситуації, здатність до перенесення досвіду у нові умови, інтеграцію знань, умінь, цінностей і мотивації в єдину систему[3]. Вона зорієнтована не лише на досягнення результату, але й на усвідомлення смислу діяльності, співвіднесеного із соціальними очікуваннями, нормами та професійною етикою.

Таким чином, компетентність — це компетенція в дії, яка визначає здатність особи мобілізувати власні ресурси в умовах невизначеності, міждисциплінарних викликів або змінюваного професійного середовища.

Поняття "компетентність" не зводиться ні до знань, ні до вмінь, ні до навичок. Її можна розглядати як можливість установлення зв'язку між знаннями і ситуацією, або, в ширшому розумінні, як здатність знайти, виявити процедуру (знання і дію), яка підходить для вирішення проблеми. Компетентність не може бути визначена через певну суму знань і вмінь, оскільки значна роль в її застосуванні належить обставинам. Бути компетентним — означає вміти мобілізувати в певній ситуації отримані знання і досвід. Щоб проявилась компетентність, потрібно звернути увагу на конкретну ситуацію, в якій вона реалізується. Отже, компетентність тісно пов'язує мобілізацію знань, умінь і поведінкових відношень, які налаштовані на умови конкретної діяльності[4].

У сучасному дискурсі управління персоналом, особливо у сфері публічної служби, все більшого поширення набуває поняття "професійна компетентність", яке виступає логічним розвитком загального поняття "компетент-

---

[1] *Рябова Л. О.* Компетентність і компетенція в контексті професійної освіти: змістовне розмежування понять. *Професійна освіта*: *педагогіка і психологія*. 2021. № 1(24).

[2] *Гончаренко С. У.* Компетентність як складова професійної майстерності державного службовця. *Державне управління*: *удосконалення та розвиток*. 2019. № 10.

[3] *Шапран Л. В.* Компетентнісний підхід у професійній освіті: структура і зміст поняття компетентності. *Вісник НАДУ*. 2020. № 1.

[4] *Рудніцька К. В.* Сутність понять "компетентнісний підхід", "компетентність", "компетенція", "професійна компетентність" у світлі сучасної освітньої парадигми. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2016. Режим доступу: https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/14291/1

ність". Хоча у науковій літературі та нормативно-правовій базі існує чимало інтерпретацій цього терміна, загалом він використовується для позначення інтегрованої характеристики працівника, що охоплює не лише рівень володіння знаннями, уміннями та навичками, а й наявність практичного досвіду (життєвого, професійного, соціального), інтелектуальних і комунікативних здібностей, а також морально-етичних установок, що визначають ефективність виконання посадових обов'язків.

Професійна компетентність, таким чином, не зводиться до формальної кваліфікації або вузької спеціалізації. Вона відображає здатність публічного службовця успішно реалізовувати свої функції в реальних управлінських ситуаціях, демонструючи поєднання знань, практичного досвіду, ціннісних орієнтацій та особистих якостей. Саме тому низка дослідників трактує професійну компетентність як синергетичну єдність індивідуальних здібностей, моральних установок та ділових якостей, що взаємодіють у процесі практичної професійної діяльності[1].

Саме такий підхід і знайшов відображення у чинному законодавстві України з питань публічної служби.

У межах акмеологічного підходу професійна компетентність розглядається як інтегрована характеристика професійної підготовленості та спроможності суб'єкта праці — індивіда або колективу — до ефективного виконання завдань і функцій, притаманних його професійній діяльності. Вона виступає мірою відповідності працівника вимогам конкретної професії, а також критерієм якості виконання ним професійних обов'язків[2].

Цей підхід ґрунтується на системному уявленні про працю як багатогранний процес, що охоплює не лише виробничі результати, а й міжособистісні відносини, саморозвиток працівника, організаційну дисципліну та інші функціональні аспекти професійної діяльності. Кожен із цих елементів піддається аналізу на основі критерійного модуля оцінювання, до складу якого входять об'єктивно необхідні знання, професійні навички, сформовані вміння, а також індивідуальні особистісні характеристики суб'єкта діяльності — такі як мотиваційні установки, професійні позиції, соціальні настанови, психологічна стійкість та здатність до саморозвитку.

Відповідно до цього підходу професійна компетентність виявляється не лише у формальному оволодінні спеціальними знаннями, а й у здатності особи адаптуватися до нових умов, приймати ефективні управлінські рішення, взаємодіяти у соціальному середовищі, підтримувати професійну дисципліну, генерувати інноваційні ідеї та забезпечувати сталу результативність праці. Таким чином, компетентність постає як динамічна характеристика, що

---

[1] *Мудрик А.* Професійна компетентність державних службовців: теоретико-емпіричний аналіз феномену. *Держава та регіони*. 2020. № 4. С. 149–153. Режим доступу: https://core.ac.uk/download/pdf/153576128.pdf

[2] *Діденко О., Шумовецька С.* Акмеологічні засади професійного зростання та лідерства майбутніх офіцерів. *Збірник наукових праць Національної академії Держприкордонслужби України*. 2021. № 26(3). С. 41–53. Серія "Педагогічні науки".

еволюціонує у процесі професійного становлення і безперервного розвитку особистості[1].

Як бачимо, у науковій літературі зустрічається надзвичайна різноманітність підходів до трактування професійної компетентності, що, на нашу думку, зумовлено багатогранністю цього феномену та відсутністю уніфікованого переліку його складових.

У низці досліджень професійна компетентність розглядається як комплексна характеристика, яка включає такі параметри, як: наявність системи теоретичних знань, рівень формальної освіти, загальна та спеціалізована ерудиція, здатність до безперервного професійного зростання та самовдосконалення[2].

Деякі автори наголошують на її практичному вимірі, визначаючи компетентність як професійну підготовленість до виконання функціональних обов'язків, технічну спроможність діяти відповідно до фахової спеціалізації, як індивідуальний рівень здатності особи до практичної реалізації своїх знань і досвіду в умовах трудової діяльності. У такому контексті професійна компетентність виступає не лише як індикатор відповідності працівника вимогам посади, а й як інтегральна якість особистості, що охоплює його готовність до самостійної, відповідальної діяльності, спроможність приймати обґрунтовані рішення, діяти ефективно в стандартних і нестандартних ситуаціях[3].

Окремі дослідники стверджують, що професійна компетентність включає також психофізіологічні характеристики особистості, її інтелектуальні, організаційні, комунікативні здібності, мотиваційну спрямованість, трудову дисципліну, волю до розвитку та самореалізації. У цьому сенсі вона виступає як форма інтеграції професійного знання, досвіду, вмінь і навичок із внутрішніми цінностями та установками індивіда[4]. Відповідно, властивості, які формують професійну компетентність, можуть бути як природженими, так і набутими, змінюватися залежно від віку, досвіду, освітньо-професійної траєкторії й потреб сфери діяльності.

У цьому зв'язку заслуговує на увагу співвідношення професійної компетентності і професіоналізму. Останній, без сумніву, є набутою особистістю якістю, що відповідає професійним вимогам, тоді як складові професійної компетентності можуть мати різне походження.

Частина сучасних дослідників розглядає професіоналізм як узагальнену характеристику здатності фахівця ефективно реалізовувати свої професійні функції у визначеній сфері діяльності. У цьому контексті компетентність по-

---

[1] *Сидоренко О. М.* Акмеологічні виміри професійної компетентності публічних службовців. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. Вип. 50. С. 94–98. Серія "Політологія. Соціологія. Філософія".

[2] *Мельник В. І.* Сутність та структура професійної компетентності: сучасний погляд. *Наука і освіта*. 2020. № 1. С. 45–49.

[3] *Козяр М. М.* Компетентнісний підхід у публічному управлінні: теорія і практика. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2021. № 3(50). С. 32–37.

[4] *Воронкова В. Г., Соловйова Л. С.* Компетентнісна модель державного службовця: аналітичний аспект. *Вісник НАДУ при Президентові України*. 2019. № 2. С. 7–13.

стає як індикатор, вимірник, якісно-кількісна характеристика рівня розвитку професіоналізму особи[1].

Інші автори дотримуються погляду, що компетентність, навпаки, становить вищий ступінь розвитку професіоналізму, тобто форму його реалізації на рівні інтеграції знань, досвіду та особистісних якостей. Так, професійна компетентність розглядається у тісному зв'язку з професійною культурою та професійним досвідом, які разом утворюють підґрунтя для формування справжнього професіоналізму фахівця[2]. Своєю чергою, інші дослідники вказують на те, що професійна компетентність становить собою когнітивний компонент цілісної підсистеми професіоналізму, яка визначає інтелектуально-операційні ресурси професійної діяльності[3].

Як можна помітити, у сучасному науковому обігу поняття "компетентність" і "професіоналізм" часто перебувають у відносинах взаємозумовленості, при цьому перше слугує як підґрунтя або міра другого, що, своєю чергою, відображає практичну реалізацію особистісних і професійних якостей у межах конкретної діяльності.

Зупинімося на видах професійної компетентності, кожен з яких відображає певний аспект професійної діяльності публічного службовця, докладніше.

Спеціальна, діяльнісна або предметна професійна компетентність характеризує володіння діяльністю на високому професійному рівні і включає не тільки наявність спеціальних знань, а й уміння застосувати їх на практиці. Вона передбачає здатність проєктувати свій подальший професійний розвиток, планувати виробничі процеси, уміння працювати з технікою, читання технічної документації тощо. Вона також означає "технічну" підготовленість працівника до виконання професійних функцій, пов'язаних зі спеціалізацією, і передбачає знання працівником специфіки тієї сфери діяльності, в якій він працює.

Професійно-функціональна компетентність охоплює знання нормативно-правової бази, інституційного устрою, процедур і технологій публічного управління, а також уміння виконувати посадові функції.

Управлінська (*менеджерська*) *компетентність* передбачає володіння сучасними методами управління персоналом, проєктами, ресурсами; стратегічне мислення, здатність до прогнозування, аналітичного оцінювання та прийняття ефективних рішень. Комунікативна компетентність включає навички ефективної взаємодії з різними групами населення, колегами, підлеглими, представниками інститутів громадянського суспільства.

Соціальна компетентність охоплює здатність до інтеграції в професійну спільноту, розуміння соціального контексту публічного управління, дотри-

---

[1] *Соловйова Л. С.* Компетентність як вимір професіоналізму: філософсько-освітній дискурс. *Вісник НАДУ*. 2020. № 3. С. 45–49.

[2] *Шпекторенко І. В.* Професіоналізм публічного службовця: теоретико-методологічні аспекти. *Державне управління*: *теорія та практика*. 2018. № 1. С. 11–17.

[3] *Гринчук М. Ю.* Професіоналізм у публічному управлінні: змістовна структура та шляхи розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. № 3. С. 77–83. Серія "Державне управління".

мання норм службової етики, професійної лояльності, а також відповідальності за суспільно значущі результати. Вона також охоплює розуміння соціальної структури, ціннісних орієнтирів суспільства, норм професійної етики, соціальної відповідальності й елементів комунікаційної культури.

Правова компетентність означає знання чинного законодавства, правозастосовної практики, уміння діяти відповідно до правових норм, реалізовувати свої повноваження в межах законодавства, а також сприяти реалізації прав і свобод громадян.

Етична (*моральна*) *компетентність* передбачає дотримання норм службової етики, етичного кодексу публічного службовця, наявність почуття обов'язку, чесності, доброчесності, неупередженості.

Інформаційна компетентність охоплює вміння працювати з цифровими інструментами, електронними ресурсами, базами даних, платформами електронного урядування, використовувати сучасні засоби комунікації.

Інноваційна компетентність виявляється у здатності до творчого мислення, розробки та впровадження нових ідей, методів, інструментів у професійній діяльності, здатності до самонавчання та адаптації в умовах змін.

Крос-культурна компетентність важлива для взаємодії з представниками різних культур, релігій, мовних спільнот, особливо у контексті євроінтеграційних процесів України.

Лідерська компетентність стосується здатності мотивувати інших, надихати на досягнення спільних цілей, нести відповідальність за колективні результати.

Деякі дослідники, розглядаючи практичні аспекти підвищення рівня фахової компетентності публічних службовців, зазначають про насамперед їх *стратегічну* компетентність (розуміння основних напрямів розвитку держави, стратегічного, програмного та проєктного управління, реформи державного управління та місцевого самоврядування); *інтелектуальну* (здатність до аналітико-прогностичної діяльності, розроблення альтернативних рішень); *ситуативну* (здатність до вирішення конкретних проблем у сфері управління, зокрема із запобігання ризикам, подолання кризових небезпек і конфліктів, уміння адаптуватися до швидкозмінної ситуації); *організаційно-комунікаційну* (формування спільноти для обміну знаннями й досвідом, електронне експертне консультування з різних сфер діяльності); *лідерську* (наявність управлінських, ораторських здібностей, уміння організувати командну роботу, вирішувати організаційні конфлікти); *корпоративну* (наявність загальної, інноваційної, корпоративної культури поведінки, що передбачає вміння ефективно комунікувати з колегами, формувати в колективі атмосферу ефективної співпраці)[1].

---

[1] *Мосора Л. С., Федорищак Х. І.* Практичні аспекти організації підвищення рівня професійної компетентності державних службовців. *Експерт*: *парадигми юридичних наук і державного управління*. 2020. № 4(10). С. 184–195. DOI : https://doi.org/10.32689/2617-9660-2020-4(10)-184-195

Візьмемо для прикладу сучасну класифікацію видів професійної компетентності вчителя[1]. На наш погляд, більшість визначених видів компетентності універсальні й цілком придатні для характеристики представників різних професій, зокрема публічних службовців. Серед них:

- *продуктивна компетентність* як уміння працювати, отримуючи прибуток; здатність виробляти власний продукт, ухвалювати рішення та нести відповідальність за них; готовність та потреба у творчості;
- *автономізаційна компетентність* як здатність до саморозвитку, творчості, самовизначення, самоосвіти, конкурентоспроможності; готовність і потреба навчатися упродовж усього життя. Вона певним чином перехрещується зі згаданими вище індивідуалістичною та особистісною компетентностями;
- *інформаційна компетентність* як володіння інформаційними технологіями, уміння добувати, опрацьовувати й використовувати різні види інформації з різноманітних джерел;
- *комунікативна компетентність* як здатність вступати в комунікацію, бути зрозумілим; спілкування без обмежень усно, письмово, рідною й іноземними мовами. Вона може розглядатись як складова згадуваних вище соціальної та соціально-психологічної компетентностей;
- *моральна компетентність* як готовність, спроможність і потреба жити за традиційними моральними нормами;
- *полікультурна компетентність* як оволодіння досягненнями культури; розуміння інших людей, їх індивідуальності і відмінностей за національними, культурними, релігійними й іншими ознаками.

Три останні компетентності особливо важливі для представників людиноорієнтованих професій, до яких належить, безумовно, публічна служба. Також ці компетентності поряд із соціальною безпосередньо пов'язані з успішністю особистості у швидко змінюваному світі. Такі компетентності, як правило, називають ключовими. Вони необхідні для всіх спеціальностей і виявляються через здатність виконувати професійні дії на основі використання інформації, комунікації, основ загальної культури поведінки особистості в суспільстві.

На основі положень програм "Нової української школи" також визначаються певні якості вчителя / викладача, який мусить сприяти та стимулювати в отриманні учнями / студентами потрібних компетенцій. Відповідно й викладач, який працює у сфері професійного навчання публічних службовців, мусить знати нові освітні стандарти, методичні системи професійної освіти за рівнями "бакалавр" і "магістр", що передбачає використання освітніх інновацій, нових інформаційних технологій навчання, андрагогічного й гендерного підходів, знання предметних навчальних програм, оновлення й удосконалення таких програм і навчально-методичного забезпечення дисци-

[1] *Сергієнко Н. Ф.* Професійна компетентність сучасного вчителя. URL: http://tme.umo.edu.ua/docs/5/11sercmt.pdf

плін, зусилля для посилення мотиваційної готовності учасників навчання, підвищення власного фахового і загальнокультурного рівнів[1].

Принагідно варто пригадати три групи ключових компетенцій, що були розроблені в рамках програми TUNING ("Налаштування освітніх структур"):

1. *Інструментальні компетенції*: когнітивні здібності (здатність розуміти і використовувати ідеї та міркування), методологічні здібності (здатність керувати навколишнім середовищем, організовувати час, вибудовувати стратегії ухвалення рішень і вирішення проблем), технологічні уміння (уміння, пов'язані з використанням техніки, комп'ютерні навички та здібності інформаційного управління), лінгвістичні вміння, комунікативні компетенції. Інструментальні компетенції конкретизуються у таких знаннях, уміннях і здібностях: здатність до аналізу і синтезу; здатність до організації та планування; базові знання в різних областях; ретельна підготовка з основ професійних знань; письмова і усна комунікація рідною мовою; знання другої мови; елементарні навички роботи з комп'ютером; навички управління інформацією; здатність до вирішення проблем і ухвалення рішень.

2. *Міжособистісні компетенції*: індивідуальні здібності, пов'язані з умінням виражати почуття і стосунки, критичним осмисленням і здатністю до самокритики; соціальні навички, пов'язані з процесами соціальної взаємодії і співпраці, умінням працювати в групах, приймати соціальні та етичні зобов'язання. Вони включають: здатність до критики і самокритики; здатність до роботи в команді; навички міжособистісних відносин; здатність спілкуватися з фахівцями з інших галузей; здатність сприймати різноманітність і міжкультурні відмінності; здатність працювати в міжнародному середовищі; прихильність етичним цінностям.

3. *Системні компетенції*: поєднання розуміння, ставлення і знання, що дає можливість адекватно сприймати співвідношення частин цілого і оцінювати місце кожного з компонентів у системі, здатність планувати зміни з метою вдосконалення системи і конструювати нові системи. До них належать: здатність застосовувати знання на практиці; дослідницькі навички; здатність учитися; здатність адаптуватися до нових ситуацій; креативність; лідерство; розуміння культур і звичаїв інших країн; здатність працювати самостійно; здатність до розроблення й управління проєктами; ініціативність і підприємницький дух; турбота про якість; прагнення до успіху[2].

На нашу думку, у сучасному публічному управлінні необхідно виходити з концепції базових компетентностей, що відображають специфіку професійної діяльності публічних службовців та визначають їх здатність ефективно

---

[1] *Ільченко О., Кононец Н.* Проблема єдності педагогічної теорії та практики: історія і сьогодення. *Педагогічні науки*. 2022. № 79. С. 124–128. DOI : https://doi.org/10.33989/2524-2474.2022.79.264670

[2] Див. URL: https://uu.edu.ua/upload/universitet/normativni_documenti/General_Brochure_Ukrainian_version. pdf

реалізовувати управлінські функції в умовах складного та динамічного середовища. У цьому контексті базові компетентності виступають не лише як перелік умінь та знань, необхідних для виконання посадових обов'язків, а й як інструмент забезпечення відповідності діяльності публічного службовця сучасним вимогам державного управління, зокрема дотримання принципів результативності, ефективності та прозорості.

Базові компетентності публічного службовця тісно пов'язані з ключовими функціями, що визначають характер його професійної діяльності: проєктувальною, управлінською, організаційною, виконавською та технічною. Ці функції, своєю чергою, знаходять відображення у відповідних компетентностях, які вважаються структурними компонентами професійної спроможності державного службовця.

Проєктна компетентність передбачає здатність до аналітичного мислення, формування стратегічних цілей, визначення пріоритетів державної політики, підготовки нормативно-правових ініціатив, а також прогнозування наслідків управлінських рішень. Вона особливо актуальна для вищого керівного складу державних органів і передбачає глибоке розуміння галузевих тенденцій, потреб територіальних громад і здатність адаптувати політику відповідно до нових викликів.

Організаційна компетентність розкривається через уміння координувати діяльність підлеглих підрозділів, забезпечувати реалізацію стратегічних завдань у рамках адміністративно-територіальної одиниці, створювати сприятливий інституційний та інвестиційний клімат, розробляти системні заходи задля підвищення ефективності та якості публічних послуг. Вона також охоплює питання інституційного розвитку, кадрового менеджменту та управління змінами.

Управлінська компетентність реалізується через здійснення керівного впливу на підпорядковані структури, управління ресурсами, розробку й впровадження управлінських рішень, оцінювання їх результативності та коригування на основі зворотного зв'язку. Ця компетентність передбачає також володіння сучасними методами публічного менеджменту та використання інструментів стратегічного управління.

Виконавська компетентність орієнтована на практичну реалізацію завдань, покладених на орган державної влади. Вона вимагає не лише точного виконання розпоряджень, а й здатності до оперативного вирішення практичних питань, адаптації до конкретних умов діяльності та застосування нормативної бази на рівні конкретного управлінського процесу. Ця компетентність притаманна працівникам середньої ланки, які відповідають за реалізацію політик і програм, затверджених вищими органами влади.

Нарешті, *технічна компетентність* забезпечує ефективність виконання операційних функцій, передбачає володіння спеціалізованими інструментами, технологіями, знанням галузевих стандартів і процедур. Вона підтримує реалізацію інших видів компетентностей і є фундаментальною для якісного виконання адміністративно-технічної роботи.

У структурі органів публічного управління проєктивні, організаційні та управлінські компетенції виступають базовими передусім для керівного складу (державні службовці категорій "А" і "Б", службовці місцевого самоврядування категорій 1 і 2), тоді як виконавські та технічні — для працівників середньої і нижчої ланки (державні службовці категорії "В", службовці місцевого самоврядування категорії 3). Такий поділ не є жорстким, однак відображає загальну логіку розподілу функцій у межах адміністративної ієрархії.

Таким чином, базові компетентності публічних службовців не лише забезпечують відповідність індивідуальних професійних спроможностей структурно-функціональній моделі державної служби, а й виступають критерієм ефективності реалізації державної політики, інституційної спроможності органів влади і місцевого самоврядування та професійного зростання публічних службовців.

В умовах складності та динамічності сучасного публічного управління базові компетентності публічних службовців потребують постійного доповнення і розширення відповідно до специфіки функціонального навантаження й галузевого профілю діяльності. Так, залежно від сфери управління або напряму роботи можливим є залучення до структури професійної компетентності посадовців таких складових, як *політична, правова, економічна, інноваційна, екологічна, психологічна, масмедійна, культурна, етична, мовна компетентність* тощо.

Формування і підтримання високого рівня професійної компетентності потребує не лише наявності знань, умінь і навичок, необхідних для здійснення посадових функцій, а й особистісних характеристик службовця, які безпосередньо впливають на ефективність його діяльності. Йдеться про інтелектуальну гнучкість, здатність до критичного мислення, стратегічного прогнозування, аналітичну здатність, уміння нести відповідальність за прийняті рішення, розвинену рефлексію, відкритість до змін і готовність до безперервного професійного розвитку[1].

Крім того, в контексті сучасних викликів особливого значення набуває володіння публічним службовцем сучасними управлінськими технологіями, навичками самоорганізації та самоменеджменту, а також здатністю ефективно функціонувати в міждисциплінарному середовищі, що передбачає глибоке розуміння соціогуманітарного контексту управлінських рішень, знання особливостей людської поведінки, вміння комунікувати з різними цільовими аудиторіями[2]. Загалом сучасна професійна компетентність публічного службовця постає як комплексна характеристика, що поєднує системність мислення, моральну зрілість, ціннісну орієнтацію на служіння суспільству

---

[1] *Старченко Л. В.* Професійна компетентність державного службовця: понятійно-структурна характеристика. *Public Administration and Regional Development*. 2020. № 12. С. 102–110.

[2] *Маланчак М. І.* Теоретико-методичні засади формування професійної компетентності державних службовців. Львів: НАДУ, 2018. 276 с.

та готовність до ефективної діяльності в умовах трансформаційного середовища[1].

До цього можна додати, що, на нашу думку, компетентність державного службовця слід розглядати як багатовимірну характеристику, яка поєднує інтелектуальні, психологічні та функціональні якості особи й визначає її здатність до ефективного виконання публічно-службових обов'язків. Ідеться не лише про наявність спеціалізованих знань у відповідній сфері, а й про сформоване вміння аналітично мислити, прогнозувати розвиток управлінських ситуацій, приймати відповідальні рішення та реалізовувати їх у межах наданих повноважень.

Компетентність у такому контексті виходить за межі формальної обізнаності та набуває прикладного змісту, адже передбачає не лише правочинність діяти у відповідній сфері, а й здатність діяти ефективно, результативно та з урахуванням суспільного інтересу. Професійна компетентність проявляється насамперед у спроможності публічного службовця брати відповідальність за ухвалені рішення, критично оцінювати їх наслідки, а також своєчасно адаптувати власну діяльність до змін політичного, соціального й правового середовища. Вона охоплює також готовність до самоосвіти, вміння працювати з інноваційними управлінськими інструментами, здатність до ефективної міжособистісної та міжвідомчої комунікації.

В умовному рейтингу ключових професійних компетентностей, якими повинні володіти посадові особи місцевого самоврядування, насамперед слід згадати навички стратегічного планування. На сьогодні в більшості об'єднаних територіальних громад (ОТГ) стратегії розвитку громад розробляються надто формально, звичною для більшості ОТГ практикою є складання узагальнених планів соціально-економічного розвитку, що зумовлено як нерозумінням важливості процесу стратегічного планування для успішного розвитку громади, так і почасту відсутністю потрібної кваліфікації та навичок стратегічного мислення у наявного складу посадовців.

Друге місце в рейтингу необхідних компетентностей посідає управління проєктами. Ця компетентність має включати не тільки навички підготовки проєктів для залучення грантових ресурсів, але й управління їх практичною реалізацією. Тож спеціалістам органів місцевого самоврядування важливо напрацювати узагальнений підхід до всіх процесів управління проєктами, зокрема щодо формування проєктної команди, визначення необхідних ресурсів, окреслення бажаних результатів та їх впливу на покращення рівня життя мешканців ОТГ.

Третє місце в рейтингу компетентностей, необхідних для ефективного врядування, посідає володіння інструментами взаємодії зі стейкхолдерами (мешканці громади, органи державної влади, інвестори проєктів, керівники комунальних підприємств, представники громадських організацій та ін.) та

---

[1] *Пасемко Г., Таран О., Бабак Д.* Професіоналізм у системі публічного управління як основа розвитку персоналу публічної служби. *Economy and Society*. 2022. № 42. С. 45–60.

залучення їх до розроблення та ухвалення відповідних управлінських рішень.

Однозначно важливо також розвивати такі компетентності, як правова грамотність (включно з особливостями надання адміністративних і житлово-комунальних послуг), фінансовий менеджмент, пошук і залучення джерел фінансування для проєктів місцевого розвитку, енергоменеджмент, знання у сфері управління комунальним майном і територіального планування (включно із землеустроєм), захист навколишнього середовища, управління персоналом[1].

Отже, професійна компетентність постає як інтегральний показник зрілості публічного службовця, який поєднує знання, досвід, особистісні якості й внутрішню готовність до дій у межах професійної ролі. Відповідно головним критерієм його оцінювання має бути рівень його професійної компетентності, зорієнтованість не на процес, а на результат.

Рівень професійної компетентності публічного службовця (як і профіль його професійної компетентності) є новою категорією для вітчизняної публічної служби, яка увійшла у вжиток з орієнтацією на компетентнісний підхід до оцінювання здатності публічних службовців виконувати посадові обов'язки. Рівень професійної компетентності публічного службовця є характеристикою особи, що визначається її освітньо-кваліфікаційним рівнем, досвідом роботи та рівнем володіння спеціальними знаннями, уміннями й навичками. Він характеризує обсяг знань публічного службовця, міру розвитку здібностей та володіння навичками професійної діяльності.

Представляє інтерес позиція, згідно з якою виокремлюються чотири рівні професійної компетентності: *новачок* (наявність знань і нерозвинутих здібностей); *початківець* (новачок + незначний досвід); *професіонал* (знання, вміння, досвід, розвинені здібності, початкові ціннісні орієнтації); *експерт* (професіонал + оцінювання, розвинені ціннісні орієнтації)[2].

На практиці рівень професійної компетентності державного службовця визначається за допомогою процедури оцінювання. Згідно із Законом за результатами оцінювання службової діяльності державного службовця йому виставляється негативна, позитивна або відмінна оцінка з її обґрунтуванням[3]. Власне така оцінка і є характеристикою рівня професійної компетентності.

До ухвалення чинного Закону України "Про державну службу" вітчизняна система управління державною службою передбачала регулярне проведення атестацій та оцінювань діяльності державних службовців. Однак практика їх реалізації мала низку системних недоліків, які зумовлювали як

---

[1] *Наконечний О. С.* Визначення профілю компетенцій посадових осіб органів місцевого самоврядування для забезпечення ефективності їх професійного навчання. *Ефективність державного управління*. 2022. Вип. 3(72). URL: https://epa.nltu.edu.ua/Archive/72/507207.pdf

[2] *Журавський В., Журавська Л.* Комп'ютерне тестування професійної компетентності державних службовців. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 12 (150). С. 219–226.

[3] Закон України "Про державну службу". *Відомості Верховної Ради*. 2016. № 4. Ст. 43.

психологічну напругу серед персоналу, так і формальне ставлення до оцінювання з боку керівників.

Багато дослідників справедливо наголошували на тому, що існуючі на той час механізми оцінювання ділових і професійних якостей службовців були неефективними, оскільки спиралися переважно на суб'єктивне бачення безпосереднього керівника та на самооцінку самого працівника. Відсутність об'єктивованих (десуб'єктизованих) критеріїв, процедур та методик унеможливлювала системну та справедливу оцінку, знижувала рівень довіри до результатів, а отже, — нівелювала управлінський і мотиваційний потенціал цих інструментів.

Формальне закріплення загальних показників якості роботи, навіть у розгорнутому вигляді, не забезпечувало бажаного ефекту, оскільки такі критерії зазвичай залишалися незрозумілими для персоналу, застосовувалися епізодично, без належного супроводу або інструктажу. У багатьох випадках і керівники, і службовці сприймали ці процедури як адміністративний обов'язок, а не як інструмент розвитку персоналу. Як наслідок, замість стимулювання професійного зростання вони виконували суто технічну функцію, не формуючи культури оцінювання результативності на державній службі.

Численні дослідження підтверджували, що основна проблема процедури щорічного оцінювання пов'язана з формальністю використання, а також і недієвістю оцінювання діяльності службовців. Утвердження дієвої системи оцінювання й переорієнтацію роботи службовців не на процес проведення заходів, а на результат, нині пов'язується з осмисленням й можливістю запозичення світового досвіду ефективного оцінювання публічних службовців.

Слід зауважити, що в міжнародній управлінській практиці поняття "оцінювання результатів діяльності" є загальновживаним і трактується як формалізована процедура аналізу ефективності виконання працівником покладених на нього завдань. Ця процедура передбачає систематизований збір інформації щодо досягнутих результатів, що дозволяє сформувати обґрунтовану управлінську позицію щодо персоналу. Одержана внаслідок оцінювання інформація слугує вагомою основою для реалізації стратегічних і тактичних рішень у сфері кадрового менеджменту.

Зокрема, така інформація може використовуватися для прогнозування та обґрунтування кадрових потреб в органах публічного управління, розроблення програм професійного розвитку, підвищення кваліфікації, перепідготовки персоналу; визначення потреб у внутрішньому просуванні або доборі нових працівників шляхом відкритих конкурсних процедур; формування й оновлення кадрового резерву, навіть попри те, що останній не має прямої фіксації в чинному законодавстві. Вона також може слугувати підставою для організації цільових стажувань, індивідуальних планів розвитку, мотиваційного заохочення або коригування посадових обов'язків, виходячи з фактичного рівня професійної спроможності державного службовця.

Оцінювання діяльності публічних службовців як процес визначення ефективності їх діяльності з реалізації цілей і завдань органів державної вла-

ди відповідно до їх компетенцій за посадою включає до свого складу, поряд з іншими елементами, установлення чітких стандартів діяльності для кожної посади і критеріїв оцінювання ефективності цієї діяльності. Зарубіжний досвід показує, що питанням стандартизації робочих місць та добору кадрів на посади публічної служби згідно зі встановленими за посадою обов'язковими нормами й вимогами приділяється значна увага.

Як приклад, можна навести добір кадрів публічної служби в Іспанії, що здійснюється на основі наявності повної інформації як про робоче місце, так і про вимоги до кандидатів на його зайняття. У Польщі стандартизована кожна посада, визначена складність робочого місця, що виражено в певній його вартості. Це дає змогу диференційовано підходити до оплати праці відповідно до її складності та якості виконання роботи. Також суспільству важливо знати, яку віддачу, соціальну користь приносить людям інститут публічної служби, кожен конкретний державний службовець[1].

Загалом, у переважній більшості країн з розвиненою системою публічного управління практика управління людським капіталом вже вийшла за межі періодичної атестації, натомість передбачаючи системне щорічне оцінювання результатів службової діяльності публічних службовців на основі виконання ними індивідуальних або командних завдань, закріплених у річних планах. Такий підхід дає змогу сформувати об'єктивнішу картину про ефективність роботи працівника, забезпечити зворотний зв'язок і підтримувати динаміку професійного зростання персоналу.

Ключовим елементом щорічного оцінювання є співбесіда, яка передбачає безпосередню взаємодію між оцінювачем (керівником) та оцінюваним працівником. У ході такої комунікації створюється можливість для глибшого розуміння поточних потреб, труднощів, кар'єрних орієнтирів, мотиваційних установок та професійного потенціалу службовця. Водночас вона дає змогу керівникові окреслити очікування, визначити пріоритети майбутньої діяльності, сформувати індивідуальні цілі та плани розвитку. Це, своєю чергою, сприяє посиленню відповідальності обох сторін за результати роботи, забезпечує чіткіші орієнтири для подальшого професійного вдосконалення та сприяє формуванню культури довіри й конструктивного діалогу в органах публічної влади.

Аналіз сучасної практиці менеджменту людських ресурсів публічної служби засвідчує ключову роль чітко визначених критеріїв та показників оцінювання результативності службової діяльності, які зазвичай поділяються на загальні та специфічні. Загальні критерії мають універсальний характер і застосовуються до всіх публічних службовців незалежно від посади чи органу влади, натомість специфічні визначаються з урахуванням функціональних особливостей конкретного державного органу або установи. У більшості випадків показники діяльності публічного службовця прив'язу-

---

[1] *Гогіна Л.* Компетенції та компетентності в державній службі України: до проблеми понятійного апарату. URL: http:// 212.111.203.83/ej/ej6/txts/08glmppa.htm

ються до виконання визначених завдань і цілей, і охоплюють такі аспекти, як якість, кількість та своєчасність виконання завдань, рівень продемонстрованих компетентностей, знань, етичних стандартів, а також характеристик поведінки службовця, що мають безпосередній вплив на досягнення очікуваних результатів[1].

У низці європейських країн практика оцінювання публічних службовців є системною і має комплексний характер. Так, у Чеській Республіці, окрім виконання службових обов'язків, оцінюється рівень лояльності до органу влади, антикорупційна стійкість та зусилля щодо підвищення кваліфікації. У скандинавських країнах, зокрема Данії та Фінляндії, серед ключових оцінних показників присутня соціальна поведінка службовця. Особливо детально розроблена система оцінювання у Федеративній Республіці Німеччина. Відповідно до чинних нормативно-правових актів, таких як Федеральне положення про проходження служби, оцінюванню підлягають когнітивні характеристики (розумові здібності, здатність до логічного мислення), морально-етичні якості (характер, лояльність, відповідальність), професійна кваліфікація, а також функціональні показники (працездатність, рівень навантаження, адаптивність).

Крім того, в німецькій адміністративній практиці розрізняють два рівні оцінювання: 1) діяльність на конкретному робочому місці, що стосується якості результатів, кількісних показників продуктивності, відношення до клієнтів, самостійності тощо; 2) загальна придатність службовця, яка базується на особистісних характеристиках, таких як здатність до навчання, швидкість виконання завдань, креативність, дисциплінованість та інтелектуальний потенціал[2].

Загалом у європейських країнах спостерігається тенденція до розширення переліку оцінних характеристик, що охоплюють як технічні, так і поведінкові аспекти службової діяльності. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити не лише здатність службовця до виконання завдань, а й його загальну готовність до динамічних змін у публічному секторі.

Водночас у системі публічної служби Сполучених Штатів Америки оцінювання ефективності діяльності державних службовців також базується на чітко визначених компетентнісних критеріях, які водночас є показниками результативності виконання професійних обов'язків. До таких компетентностей згідно з рекомендаціями Управління з питань управління персоналом США (U.S. Office of Personnel Management) відносять точність і надійність у виконанні покладених завдань, пильність, уважність, професіоналізм, а також здатність до розсудливих і зважених рішень[3].

---

[1] Актуальні підходи до оцінювання результатів діяльності державних службовців: аналіт. доп. / НАДС. Київ, 2020.

[2] Структура оцінювання в системах публічної служби країн ЄС // Інститут публічного управління та кадрової політики НАДУ. 2021.

[3] U.S. Office of Personnel Management. *Performance Management Handbook*. Washington D.C., 2020.

Окрему увагу приділяють також поведінковим якостям працівника, зокрема ставленню до колег, виявленню ініціативи, прагненню до підвищення кваліфікації, здатності до навчання, а також результативності в реалізації визначених завдань. Важливими є також обсяг виконаної роботи, готовність брати на себе відповідальність, організаційні здібності та лідерський потенціал. Оцінювання проводиться з урахуванням рівня особистісного розвитку, професійного зростання, а також внеску службовця в досягнення стратегічних цілей установи. Значна увага приділяється не лише професійним результатам, а й таким характеристикам, як етичність, дотримання стандартів поведінки, культура взаємодії в команді.

Також аналіз кращих практик оцінювання та атестації публічних службовців демонструє, що нині перевага надається більш спрощеним технічно підходам до оцінювання, які переважно спираються на розвиток та зміцнення співпраці, діалогу службовця та його безпосереднього керівника на основі аналізу досягнутих результатів, контексту, потреб сторін для розвитку їх компетенцій та нових можливостей. Відповідно форми для оцінювання стають коротшими та більш простими. При цьому акцентується потреба й важливість адекватної підготовки оцінювачів, кращого інформування всіх учасників процесу та налагодження їхньої співпраці.

Для України є надзвичайно важливим упровадження ефективних інструментів оцінювання діяльності публічних службовців. При цьому замість атестації, яка багато років оцінювала лише "абстрактну" готовність особи виконувати функції за посадою, акцент має бути зроблений саме на результатах роботи державного службовця за певний період часу, що, з одного боку, стимулюватиме публічних службовців до ефективнішої роботи, з іншого — допомагатиме керівництву адекватно оцінити діяльність підлеглих.

Закон України "Про державну службу" передбачає, що оцінювання результатів службової діяльності проводиться на підставі показників результативності, ефективності та якості, визначених з урахуванням посадових обов'язків державного службовця, а також дотримання ним правил етичної поведінки та вимог законодавства у сфері запобігання корупції. Беручи до уваги світовий досвід оцінювання публічних службовців, відповідна процедура в Україні має відбуватися на основі аналізу досягнення узгоджених із працівником основних очікуваних результатів діяльності та їх індикаторів (показників), визначених у формі бланка оцінювання, з урахуванням дотримання службовцем принципів публічної служби, загальних правил та етики поведінки державного службовця, профілю професійної компетентності відповідної посади. При цьому критерій результативності діяльності має бути визначальним, адже він є тим чинником, який дає змогу здійснювати публічний контроль за діяльністю органів влади та перевіряти узгодженість цілей уряду, органів влади та працівників.

Результати оцінювання мають бути основою для преміювання державного службовця, визначення потреб службовців у підвищенні кваліфікації (навчанні), підготовки індивідуального плану навчання та розвитку. Вони,

очевидно, відграватимуть роль в ухваленні рішень щодо скорочення публічних службовців, які працюють нефахово, підозрюються у корупції чи підпадають під люстрацію.

З урахуванням європейських стандартів та кращих практик у цій сфері наразі сформовано новий підхід до процедури оцінювання результатів службової діяльності службовців. Виходимо з того, що метою оцінювання є визначення якості виконання державним службовцем поставлених завдань, а також ухвалення рішення щодо його преміювання, планування службової кар'єри, виявлення потреби у професійному навчанні.

Оцінювання проводиться з дотриманням принципів об'єктивності, достовірності, доступності та прозорості, взаємодії та поваги до гідності. Принциповою новацією є те, що оцінювання здійснюється на підставі ключових показників результативності, ефективності та якості (англ. KPI), що визначатимуться з урахуванням посадових обов'язків державного службовця, а також дотримання ним загальних правил етичної поведінки та вимог законодавства у сфері запобігання корупції.

Учасниками процесу оцінювання є: сам державний службовець; його безпосередній керівник, який займає посаду публічної служби категорії "Б" або "В"; керівник самостійного структурного підрозділу (у разі наявності), в якому працює державний службовець, який займає посаду публічної служби категорії "Б" або "В"; суб'єкт призначення; служба управління персоналом.

Із процедурного погляду, оцінювання проходить в три етапи, а саме:

1) визначення та перегляд завдань і ключових показників;

2) оціночна співбесіда;

3) визначення результатів оцінювання та їх затвердження.

Кожному конкретному державному службовцю встановлюється від трьох до п'яти завдань на період, що підлягає оцінюванню. Завдання і ключові показники мають відображати кінцевий результат, на досягнення якого спрямовано службову діяльність службовця, мають бути вимірюваними в кількісному та/або якісному вираженні.

Завдання і ключові показники до них визначаються з урахуванням стратегічних документів державного та/або регіонального рівня, річного плану роботи державного органу, завдань, функцій та обов'язків, визначених у положенні про державний орган, положенні про відповідний структурний підрозділ, посадовій інструкції.

Після ухвалення рішення щодо проведення оцінювання державні службовці складають звіт про свою службову діяльність щодо виконання затверджених завдань і ключових показників. За результатами розгляду поданого звіту проводиться оціночна співбесіда з державним службовцем з метою обговорення виконання поставлених завдань і ключових показників, дотримання загальних правил етичної поведінки та вимог у сфері запобігання корупції, а також готуються пропозиції щодо результатів оцінювання службової діяльності державного службовця, який обіймає посаду публічної служби категорії "А".

У пропозиціях щодо результатів оцінювання зазначається негативна, позитивна або відмінна оцінка з її обґрунтуванням на основі розрахунку середнього бала за виконання кожного визначеного завдання і досягнення ключових показників.

Результати оцінювання затверджуються суб'єктом призначення.

За результатами оцінювання державний службовець разом зі службою управління персоналу складає індивідуальну програму підвищення рівня професійної компетентності.

Водночас слід погодитися із думкою експертів Центру політико-правових реформ (ЦППР), які були активними учасниками процесу проєктування чинного Закону України "Про державну службу", а нині звертають увагу на певні недоліки та слабкі місця практики оцінювання.

Так, фахівці ЦППР вказують на формальний характер планування та оцінювання державних службовців. Завдання для державних службовців часто встановлюються без урахування завдань державних органів, середньострокових і річних планів їхньої діяльності, стратегічних галузевих і секторальних планів тощо. Оцінювання, зокрема посадовців категорії "А", непрозоре й закрите для громадськості, що не сприяє підвищенню довіри суспільства до державної служби. Через таку непрозорість оцінювання часто застосовується на практиці як інструмент для звільнення, хоча має бути мотиваційним фактором для розвитку державного службовця, працівника та інституції. Окрім того, надалі увага надмірно зосереджується на досягненні KPIs виробничого (поточного) типу[1].

Не менш значущим, ніж оцінювання результативності діяльності публічних службовців, є процеси відбору й добору кандидатів на посади в системі публічного управління, а також вимоги до професійних та особистісних характеристик претендентів. У цьому контексті ключове місце займає підхід до розуміння поняття компетентності, який у сучасній міжнародній практиці пов'язується не лише з формальними освітніми досягненнями, а й з наявністю релевантних навичок, поведінкових установок, здатності до аналітичного мислення, міжособистісної взаємодії, лідерства, адаптивності до змін.

В Україні, попри окремі позитивні кроки в напрямі модернізації кадрової політики на публічній службі, все ще домінує кваліфікаційний підхід, що вважається застарілим у сучасному публічному менеджменті. На практиці під час призначення на посади перевага часто надається кандидатам, які мають формальну вищу освіту за спеціальністю, що відповідає профілю вакантної посади, та підтверджену дипломом кваліфікацію. Однак при цьому нерідко ігноруються ключові компетентності, такі як практичні вміння, комунікативні навички, здатність до прийняття відповідальних рішень, са-

---

[1] Державна служба в україні та напрями її реформування і розвитку / А. Заболотний, В. Дерець, І. Коліушко, О. Саєнко, А. Астапов. Київ, 2024. 103 с. URL: https://pravo.org.ua/wp-content/uploads/2024/12/Veb_Derzhavna_sluzhba_v_Ukrayini_ta_napryamy_yiyi_reformuvannya_ta_ rozvytku.pdf

мостійність, ціннісна орієнтація, доброчесність та інші особистісні характеристики, які суттєво впливають на ефективність публічного службовця в реальному управлінському середовищі[1].

Відсутність комплексного компетентнісного підходу у відборі кадрів обмежує можливості професіоналізації публічної служби та створює ризики формального підходу до комплектування органів влади. Це також ускладнює формування корпусу службовців, спроможних ефективно відповідати на виклики динамічного соціального середовища, працювати в міждисциплінарних командах, впроваджувати інновації та вибудовувати діалог із громадянами.

Загальні та спеціальні (особливі) вимоги та процедури визначення кандидатів на посади публічної служби в Україні ми розглянемо докладніше у наступних розділах монографії.

А в контексті цього розділу зауважимо, що у сучасній міжнародній практиці управління персоналом публічної служби дедалі ширше застосовуються компетентнісні профілі, або ж профілі професійної компетентності, які є інструментом комплексної оцінки відповідності кандидата на посаду вимогам до неї. У багатьох країнах світу вони стали невід'ємною складовою конкурсних процедур та кадрового планування в системі публічного управління.

Профіль професійної компетентності — це структурований опис вимог до посади публічного службовця, який включає сукупність спеціальних компетентностей, необхідних для ефективного виконання функціональних обов'язків у межах певної організації, професійної групи або посади. Його часто визначають як "паспорт посади", оскільки він слугує стандартизованою характеристикою ключових знань, умінь, навичок, ціннісних орієнтацій та особистісних рис, які є критично важливими для результативної професійної діяльності.

Варто розрізняти профіль посади та профіль особи. Перший — це систематизований перелік компетентностей, пов'язаних зі специфікою органу влади, функціональними завданнями конкретної посади, особливостями галузі управління та організаційного середовища. Він поєднує загальні вимоги, що стосуються всіх посад в органі, та специфічні, які характерні лише для конкретної посади. Профіль особи натомість фокусується на характеристиках конкретного працівника або кандидата: його професійний досвід, особисті якості, рівень сформованих компетентностей, які можуть відповідати або не відповідати профілю посади[2].

Хоча термін "профіль професійної компетентності" не міститься в чинних Законах України "Про державну службу" чи "Про службу в органах місцевого самоврядування", він зберігається у методичних рекомендаціях, під-

---

[1] Національне агентство України з питань державної служби. *Звіт про результати реалізації Стратегії реформування державного управління на 2021–2025 роки* [Електронний ресурс] URL: https://nads.gov.ua

[2] *Серьогін С. М., Бородін Є. І., Комарова К. В., Липовська Н. А., Тарасенко Т. М.* Управління персоналом в органах публічної влади: навч. посіб. / заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.

законних актах та залишається поширеним у професійному дискурсі щодо публічної служби. Попередні редакції законодавства, а також акти Кабінету Міністрів України та Національного агентства з питань державної служби містили визначення профілю як документа, що окреслює зміст виконуваної роботи за посадою та вимоги до спеціальних знань, умінь і навичок, необхідних для її ефективного виконання.

Профіль посади зазвичай має три основних блоки: загальні вимоги до освіти, освітньо-кваліфікаційного рівня та стажу; спеціальні вимоги до досвіду роботи в державних органах або сфері публічного управління; перелік ключових компетентностей, що охоплюють як професійні знання та навички, так і особистісні характеристики (відповідальність, аналітичне мислення, комунікаційна здатність, доброчесність тощо). Саме такий підхід дозволяє не лише формалізувати вимоги до посад публічної служби, але й наблизити їх до європейських стандартів управління людськими ресурсами.

Процедури визначення кандидатів на посади публічної служби в різних країнах не є однотипними. Так, у Франції, Німеччині, Австрії, Ірландії, Португалії, Греції, Італії, Люксембурзі механізмом добору кадрів є конкурсний іспит; у Швеції, Фінляндії, Данії — співбесіда; Великій Британії, Нідерландах та Бельгії застосовується найм через агентства. Найбільш поширений конкурсний відбір є особливою процедурою добору кадрів на вакантні посади публічної служби відповідно до рішення конкурсної комісії.

Особливою є процедура конкурсного відбору кандидатів на посади публічної служби в Китаї. Після оголошення конкурсу кандидати на посаду мають надати документи, що підтверджують їх відповідність усім загальним та конкретним вимогам, які висуваються до публічних службовців і претендентів на певну посаду. У разі відповідності документів кандидату видається посвідчення на право участі в конкурсному іспиті й допуск до опрацювання потрібної літератури. Оскільки публічна служба в КНР є досить закритою системою, інформація про неї, яка необхідна для конкурсу, не є у вільному доступі. До конкурсу кандидат самостійно опрацьовує інформацію, потім успішність його підготовки перевіряє конкурсна комісія[1].

Раніше в Україні процедура визначення кандидатів на посади державної служби часто зводилася до формального вивчення анкетних даних і співбесіди; добір до кадрового резерву мав формальний характер і тому був недієвим. З ухваленням нової редакції Закону України "Про державну службу" внести позитивні зміни зможе умова щодо заняття посад публічної служби через проведення саме відкритого конкурсу на всі категорії посад за деякими винятками, визначеними законом. При цьому третину конкурсної комісії з питань формування вищого корпусу публічної служби складатимуть громадські активісти, що має на меті унеможливити маніпуляції при призначеннях на найвідповідальніші позиції.

---

[1] *Калашнік Н.* Управління самоосвітою державних службовців: досвід країн Сходу. *Актуальні проблеми державного управління*. 2012. Вип. 10 (2). С. 162–165.

Згідно з постановою Кабінету Міністрів щодо порядку проведення конкурсу, що була утверджена услід за Законом, проведення конкурсу здійснюється відповідно до визначених в установленому законом порядку вимог до професійної компетентності кандидата на вакантну посаду публічної служби на основі оцінювання його особистих досягнень, знань, умінь і навичок, моральних і ділових якостей для належного виконання посадових обов'язків[1].

Такий конкурс передбачено й Законом України "Про службу в органах місцевого самоврядування" 2023 року, де зазначено, що вступ особи на службу в органи місцевого самоврядування відбувається через її призначення за результатами конкурсу на посаду службовця місцевого самоврядування.

На нашу думку, процедура та механізми конкурсного добору ще потребують удосконалення, адже без упровадження інноваційних методів добору кадрів нові вимоги до конкурсного відбору публічних службовців з урахуванням компетентнісного підходу можуть набути формального характеру і не принести очікуваних змін.

Згодні з експертами ЦППР в тому, що конкурсна процедура потребує спрощення й скорочення строку її проведення. Конкурсні комісії не завжди можуть забезпечити професійний, об'єктивний і неупереджений підхід до визначення переможця конкурсу. Не всі члени конкурсних комісій мають належну кваліфікацію. Виникають питання й щодо доброчесності членів конкурсних комісій, існують ризики впливу на них. Оцінювання компетентностей кандидатів на посади державної служби здійснюється конкурсними комісіями формально, без належного фахового підходу. До кандидатів на некерівні посади не застосовуються більш досконалі порівняно з наявними методики оцінювання (наприклад, перевірка аналітичних здібностей), а увага зосереджується на перевірці їхніх знань. Відсутня спрощена процедура проходження конкурсу тими, хто працював раніше на державній службі та бажає повернутися. У зв'язку з припиненням роботи Єдиного порталу вакансій державної служби існує проблема інформування про вакантні посади. У поодиноких випадках можна натрапити на відомості про вакансії лише від окремих державних органів, наприклад, у публікаціях у соціальних мережах чи оголошеннях на порталах пошуку роботи. Сучасні ІТ-рішення не спрямовані на централізацію й спрощення конкурсних процедур. Хоча більшість або всі етапи конкурсу можуть проводитися онлайн за допомогою фейс-ID тощо[2].

У підсумку слід зазначити, що сучасна наукова думка розглядає поняття "компетентність" як багатовимірне утворення, до осмислення якого до-

---

[1] Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад публічної служби Постанова Кабінету Міністрів від 25 березня 2016 р. № 246. *Урядовий портал*. URL: http://www.kmu.gov.ua/control/ ru/cardnpd?docid=248939538

[2] Державна служба в україні та напрями її реформування і розвитку / А. Заболотний, В. Дерець, І. Коліушко, О. Саєнко, А. Астапов. Київ, 2024. 103 с. URL: https://pravo.org.ua/wp-content/uploads/2024/12/Veb_Derzhavna_sluzhba_v_Ukrayini_ta_napryamy_yiyi_reformuvannya_ta_ rozvytku.pdf

слідники підходять із різних позицій. Найчастіше його визначають як інтегровану характеристику особистості, яка охоплює знання, уміння, навички, здатності, мотиваційні чинники й ціннісні орієнтири, що забезпечують ефективну діяльність у тій чи іншій сфері. Компетентність дедалі частіше інтерпретується не як статична якість, а як готовність і спроможність діяти, тобто здатність реалізовувати набуті компетенції в конкретних умовах.

Професійну компетентність трактують як сукупність спеціалізованих знань, практичних умінь, навичок і особистісних рис, які забезпечують ефективне виконання посадових обов'язків у межах певної професії. Вона є ключовим індикатором професіоналізму публічного службовця і виявляється через низку функціональних та особистісних компетенцій: спеціальну, управлінську, соціальну, комунікативну, інформаційну, конфліктологічну, соціально-психологічну, автономну, ситуативну, екстремальну, аналітичну, посадову тощо. Частина з них є універсальними ("ключовими компетентностями"), необхідними в усіх сферах публічного управління, тоді як інші — відображають специфіку посадових функцій та ролей.

Базові професійні компетентності, звичайно, корелюють із ключовими функціями публічного управління: проєктною, виконавчою, управлінською, організаційною, аналітичною та контрольною. Вони виявляються у здатності публічного службовця приймати рішення, діяти в умовах невизначеності, організовувати взаємодію, реалізовувати державну політику та здійснювати обґрунтоване втручання в управлінські процеси.

З огляду на це, рівень професійної компетентності є головним критерієм оцінювання ефективності діяльності публічного службовця. При цьому акцент зміщується з формальних процедур до досягнення реальних результатів, які можуть бути предметом як внутрішнього оцінювання (керівником), так і зовнішнього (громадськістю через інститути публічного контролю). У багатьох країнах домінують гнучкі, орієнтовані на результат моделі оцінювання, в яких ключову роль відіграють зворотний зв'язок, контекст завдань, співпраця між службовцем і керівником, а також індивідуальні плани розвитку.

Іншим важливим аспектом є процедура добору кандидатів на публічну службу, яка визначає початкову якість кадрового потенціалу. Попри відсутність уніфікованої міжнародної рамки компетентностей публічних службовців, більшість країн орієнтуються на високі загальні вимоги до кваліфікації, етики та готовності до публічного служіння, а також національні кваліфікаційні стандарти. Найбільш поширеним та інституційно ефективним механізмом залишається конкурсний відбір, який дає змогу забезпечити прозорість, об'єктивність і доброчесність у формуванні професійного корпусу публічних службовців.

Розділ 4
СТРУКТУРА І ПАРАМЕТРИ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ

Світовий досвід організації публічної служби дає змогу окреслити стійкі уявлення щодо змісту професійної компетентності публічного службовця, а також визначити дієві механізми її формування. У найбільш розвинених демократичних державах — зокрема в країнах Європейського Союзу, Канаді, Сполучених Штатах Америки, Республіці Корея та Японії — вироблено узгоджені підходи до поєднання фахової підготовки, дотримання етичних стандартів та розвиту управлінської культури, заснованої на ідеї служіння суспільству. У цих країнах компетентнісний підхід до публічної служби розглядається не лише як інструмент кадрової політики, а як один із фундаментальних чинників забезпечення ефективного врядування та підзвітності перед громадянами.

У контексті розбудови сучасної української публічної служби особливої актуальності набуває інтеграція міжнародних стандартів компетентності, що вже довели свою ефективність у практиці провідних адміністративних систем. Зокрема, заслуговують на увагу такі моделі:

• Рамка базових компетентностей ОЕСР (англ. *OECD Core Competency Framework*), яка визначає набір універсальних умінь і навичок для працівників публічного сектору країн-членів Організації економічного співробітництва та розвитку. Серед ключових компетентностей — стратегічне бачення, інноваційне мислення, ефективна комунікація, дотримання етичних норм, результативність та здатність до командної взаємодії[1];

• Компетентнісна модель ПРООН для публічної служби (англ. *UNDP Civil Service Competency Framework*), що орієнтована на країни з перехідною економікою та ті, що розвиваються. Вона наголошує на управлінському лідерстві, забезпеченні відкритості й підзвітності, інклюзивності процесів та побудові ефективної системи врядування[2];

• Європейська рамка компетентностей для публічної адміністрації (англ. *European Competency Framework for Public Administration — EUPA*), яка пропонує уніфіковану систему вимог до публічних службовців держав — членів

---

[1] OECD. *Core Competencies for the Public Sector*. Paris: OECD Publishing, 2020. 24 p. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.oecd.org/gov/pem/pem-core-competencies.pdf

[2] United Nations Development Programme. *Civil Service Competency Framework*. New York: UNDP, 2019. 30 p. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.undp.org/publications/civil-service-competency-framework

ЄС. Особлива увага в цій моделі приділяється розвитку цифрових компетентностей, здатності до стратегічного управління, навичкам міжкультурної взаємодії та спрямованості на потреби громадянського суспільства[1];

• Рамка принципів належного врядування, розроблена Програмою SIGMA (англ. *Support for Improvement in Governance and Management*)[2].

Міжнародна практика організації публічної служби засвідчує наявність певної уніфікації вимог до кандидатів на посади в публічному секторі, попри інституційну розмаїтість відповідних систем. Так, у більшості країн обов'язковими передумовами для вступу на публічну службу є наявність повної вищої освіти — переважно на рівні магістерської підготовки, а також знання офіційної мови, володіння базовими цифровими навичками, ознайомленість із правовою системою держави та основами етичної поведінки в публічному секторі. До числа ключових професійних якостей, що очікуються від кандидатів, належать здатність до ухвалення обґрунтованих рішень, стресостійкість, гнучкість мислення, розвиток навичок міжособистісної комунікації та здатність до ефективної взаємодії в колективі.

Поряд із цими базовими критеріями, дедалі частіше серед бажаних вимог фігурують наявність наукового ступеня, досвід роботи на посадах у публічній сфері, володіння однією або кількома іноземними мовами, а також готовність працювати в умовах високого навантаження, гнучкого графіка чи у мультикультурному середовищі. Усе це зумовлено необхідністю підвищення адаптивності управлінських систем до глобалізованого, динамічного соціального простору та викликів цифрової доби.

Незважаючи на відмінності в моделях доступу до публічної служби, що притаманні різним адміністративним традиціям — зокрема кар'єрній моделі (як у Франції чи Японії) чи посадовій (як у США або Великій Британії), у переважній більшості демократичних держав виявляються спільні базові принципи. До них належать відкритість і прозорість процедур добору; забезпечення рівного доступу та конкуренції; заборона дискримінації за будь-якими ознаками; орієнтація на професійні компетентності замість політичної лояльності; а також створення умов для кар'єрного зростання на основі заслуг і результатів діяльності.

Отже, імплементація компетентнісного підходу в систему публічної служби України повинна здійснюватися з урахуванням як напрацьованого національного досвіду, так і сучасних міжнародних практик. Такий синтез дозволить не лише гармонізувати національну систему державного управління з європейськими стандартами, але й створити стійке підґрунтя для розвитку

---

[1] European Commission. *European Competency Framework for Public Administration* (*EUPA*). Brussels: EU, 2021. 35 p. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://ec.europa.eu/esco/portal/escopedia/ European_Competency_Framework

[2] OECD (2023). *The Principles of Public Administration*. OECD Publishing, Paris. Режим доступу: https://www.sigmaweb.org/en/publications/2023/11/the-principles-of-public-administration_5e68f805.html

професійного, етично відповідального та ефективного кадрового корпусу публічної адміністрації.

У сучасних умовах реформування публічної служби в європейських країнах усе більшого значення набуває орієнтація на загальноєвропейські стандарти кваліфікацій, які визначають базові вимоги до підготовки висококваліфікованих фахівців. Відправною точкою в цьому процесі слугує Всеосяжна рамка кваліфікацій для Європейського простору вищої освіти (англ. *The Overarching Framework for Qualifications in the European Higher Education Area*), що була створена в межах Болонського процесу для гармонізації систем освіти держав-учасниць[1].

Цей документ пропонує еталонний опис очікуваних результатів навчання на кожному з трьох циклів (бакалаврському, магістерському та докторському), що дозволяє встановити спільне розуміння якості освіти й рівня підготовки випускників. Методологічну основу рамки становить так звана "дублінська модель дескрипторів" (англ. *Dublin Descriptors*), яка подає універсальні описи типових досягнень, набутих знань, умінь та навичок після завершення відповідного освітнього рівня[2].

Відповідно до цієї моделі випускник магістратури повинен відповідати таким загальним критеріям:

- володіти знаннями та вміннями, які дають змогу здійснювати критичний аналіз, оцінювання альтернатив, генерування нових ідей та концепцій у межах фахової галузі;
- бути здатним застосовувати набуті знання в нових або непередбачуваних ситуаціях, включно з міждисциплінарними контекстами, які потребують складних рішень;
- інтегрувати знання з різних галузей, вирішувати складні завдання в умовах неповної інформації, усвідомлюючи соціальну та етичну відповідальність за свої дії;
- уміти чітко та аргументовано формулювати висновки, передавати професійну та наукову інформацію як для фахівців, так і для широкого загалу;
- мати сформовану мотивацію та здатність до безперервного навчання і саморозвитку впродовж життя.

Зазначені характеристики є фундаментом для формування профілю сучасного публічного службовця, здатного працювати у складному, динамічному середовищі публічного управління, приймати виважені рішення, дотримуючись етичних засад і орієнтуючись на публічний інтерес.

---

[1] Bologna Working Group. *A Framework for Qualifications of the European Higher Education Area*. Copenhagen: Ministry of Science, Technology and Innovation, 2005 [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.ehea.info/page-qualification-frameworks

[2] European Higher Education Area. *Dublin Descriptors*. Joint Quality Initiative, 2004 [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.eua.eu/downloads/publications/ dublin%20descriptors.pdf

Єдиних міжнародних рамок компетентностей публічних службовців не існує. Є певні напрацювання європейських інституцій, що виділяють складові компетентності публічних службовців країн Європейського Союзу. Так, для керівників у сфері публічної служби країн Європи визначено сім компетентностей: 1) відкритість мислення — гнучкість, здатність до навчання, різнобічність; 2) доброчесність — чесність, прозорість, відповідальність, сумлінність; 3) інноваційність — ініціативність, інноваційність, творчість, сміливість; 4) соціальні навички — комунікаційні, створення комунікаційних зв'язків, ведення переговорів; 5) орієнтація на результат — опрацювання інформації, судження, рішучість, вирішення проблем; 6) організаційні навички — планування й оцінка, розвиток персоналу, делегування, побудова команди; 7) знання на різних рівнях — світовий, європейський та національний рівні[1].

При цьому кожна країна сама визначає компетентності публічних службовців, необхідні для ефективного і результативного виконання покладених державою функцій і завдань. Так, у Польщі розроблено кваліфікаційний стандарт для п'яти груп посад публічних службовців, що несе в собі інформацію про такі загальні компетентності: робота з клієнтами, адаптація до змін, наполегливість, організація роботи, ефективне спілкування, вирішення проблем, стійкість до стресів. До першої групи посад публічних службовців належать вищі керівники, яким потрібні такі компетенції: лідерство, здатність керувати іншими, здатність вирішувати проблеми та виробляти управлінські рішення. Друга група – керівники середньої ланки, яким мають бути притаманні такі компетенції: здатність керувати іншими, спроможність приймати управлінські рішення, уміння організовувати роботу інших. До третьої групи належать координатори, які мають керувати іншими, вирішувати проблеми, організовувати роботу інших. Компетенції для четвертої групи посад (фахівців) включають у себе уміння організовувати свою роботу, навички роботи з клієнтами, адаптація до змін. Допоміжні посади публічних службовців (п'ята група) мають володіти такими компетенціями: робота з клієнтами, адаптація до змін, вирішення проблем[2].

Більше того, окремі країни висувають особливі вимоги до кандидатів. У цьому сенсі цікавим є досвід країн Сходу, передусім Японії, де вирішальна роль у забезпеченні ефективності роботи інституту публічної служби належить навчанню публічних службовців на робочому місці, що є елементом системи довічного найму. Японські організації, підприємства і держслужба вимагають від загальноосвітніх шкіл та вищих навчальних закладів усіх рівнів лише базової підготовки майбутніх своїх працівників. Процес добору майбутніх працівників для роботи в системі довічного найму передбачає, що

---

[1] *Becking K.* Excellent public leadership: 7 competencies for Europe / K. Becking, N. Hopman. London : Sdu Uitgevers, 2005. P. 10–31.

[2] *Волик В. С.* Зарубіжний досвід використання компетентісного підходу в управлінні персоналом державної служби. *Теорія та практика державного управління*. 2012. Вип. 3 (38). С. 440–447.

працедавці самі "доводять" навчання службовця (колишнього випускника школи) до рівня, потрібного організації.

Вимоги до урядовців у Китаї, стрімке економічне зростання якого багато в чому зумовлено реформою підготовки публічних службовців, були запозичені з Великої Британії, де система їх підготовки та добору була вже не тільки чітко сформована, але й добре відпрацьована. У результаті реформи публічної служби КНР законодавчо визначено статус та вимоги до публічних службовців, вимоги та відповідальність за неякісне виконання посадових обов'язків, уведено гнучку систему оплати праці. Нині Закон КНР про державну службу уточнює вимоги, що висуваються до кандидатів на посади публічних службовців, а саме: громадянство КНР, вік 18 років і старше, хороша поведінка, здоров'я, достатнє для нормального виконання службових обов'язків, відповідний посадовим обов'язкам культурний рівень, працездатність і компетентність. Незвичним для нас є зазначення у вимогах до державного службовця відповідності його культурного рівня посаді та працездатність[1].

Закон України "Про державну службу" визначає загальні та спеціальні вимоги до осіб, які претендують на вступ на державну службу. Зокрема, для посад різних категорій визначаються вимоги щодо загального стажу роботи (категорія "А" — не менш як 7 років), досвіду роботи на посадах певних категорій (категорія "А" — на керівних посадах не менш як 3 роки, категорія "В" — не менш як 2, у певних випадках 1 рік), вільного володіння державною мовою (усі категорії), володіння іноземною мовою, яка є однією з офіційних мов Ради Європи (категорія "А"), наявність вищої освіти ступеня молодшого бакалавра або бакалавра (лише категорія "В"). Власне вимога до державних службовців вищого корпусу щодо володіння іноземною мовою часто сприймається як головна інновація, оскільки чимало службовців ще потребують мовної підготовки. Також у Законі зазначається, що спеціальні вимоги до осіб, які претендують на зайняття посад публічної служби категорій "Б" і "В", визначаються суб'єктом призначення з урахуванням вимог спеціальних законів, що регулюють діяльність відповідного державного органу в порядку, затвердженому центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері публічної служби[2].

Як можна побачити, у Законі наведено лише формальні вимоги, які стосуються освіти, стажу, досвіду роботи та володіння мовами. Керуючись лише цими вимогами, не можна судити про рівень професійної компетентності кандидатів. Тому на виконання Закону ухвалено постанову Кабінету Міністрів "Про затвердження типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад публічної служби категорії "А"[3] та наказ НАДС "Про затвердження

---

[1] *Калашнік Н.* Управління самоосвітою державних службовців: досвід країн Сходу. *Актуальні проблеми державного управління*. 2012. Вип. 10 (2). С. 162–165.

[2] Закон України "Про державну службу". *Відомості Верховної Ради* (*ВВР*). 2016. № 4. Ст. 43.

[3] Типові вимоги до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії "А". Затверджено постановою Кабінету Міністрів від 22 липня 2016 р. № 448. *Урядовий портал*. URL: http://www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd?docid=249211354

Порядку визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад публічної служби категорій "Б" і "В" від 6 квітня 2016 р. № 26[1].

Передусім розглянемо вимоги до вищого корпусу службовців, що представлені у згадуваній постанові Кабінету Міністрів України.

Загальні вимоги стосуються освіти, стажу, досвіду роботи та володіння мовами й цілком повторюють положення Закону України "Про державну службу". Спеціальні вимоги є власне переліком рекомендованих знань, умінь, навичок та якостей, необхідних для виконання посадових обов'язків, передбачених за посадами публічної служби.

Серед спеціальних вимог до посад державної служби категорії "А" Типові вимоги визначають: а) знання чинного законодавства — Конституції та Законів "Про державну службу", "Про запобігання корупції", "Про Кабінет Міністрів України", "Про центральні органи виконавчої влади" та інших законів, зокрема галузевого законодавства за профілем діяльності відповідного державного органу чи його апарату; б) професійні знання відповідно до посади, на яку претендує кандидат; в) наявність лідерських навичок (встановлення цілей, пріоритетів та орієнтирів; стратегічне планування, вміння працювати з великим обсягом інформації тощо); г) вміння приймати ефективні рішення (аналіз державної політики, наявність необхідних знань для ефективного розподілу та використання ресурсів тощо); д) комунікація та взаємодія (вміння здійснювати ефективну публічну комунікацію та проводити публічні виступи; співпраця та налагодження партнерських відносин; транспарентність); е) управління змінами (формування плану змін та покращень; управління змінами і реакцією на них, оцінка ефективності змін); є) управління організацією та персоналом (організація роботи і контроль, управління проєктами; управління якісним обслуговуванням; мотивування; управління людськими ресурсами); ж) особисті компетенції (принциповість, рішучість і вимогливість під час прийняття рішень; спрямованість на служіння суспільству, захист національних інтересів; системність; інноваційність та неупередженість; самоорганізація та саморозвиток; вміння працювати у стресових ситуаціях); з) управління публічними фінансами (знання основ бюджетного законодавства та основ державного контролю у сфері публічних фінансів); к) робота з інформацією (знання основ законодавства про інформацію, вміння працювати в умовах е-декларування та ін.).

Визначення наведених спеціальних компетенцій до претендентів на вакантні посади державної служби категорії "А" в Україні відповідає компетенційним методологічним підходам до відбору керівників публічної служби у більшості держав-учасниць ЄС, а також реальним викликам і завданням, які постають на сьогодні перед вищим корпусом державної служби в період реформи публічного управління та публічної служби в Україні.

---

[1] Про затвердження Порядку визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій "Б" і "В" : наказ Нацдержслужби України від 6 квітня 2016 р. № 26. *Офіційний вісник України*. 2016. № 38. С. 143.

Окреслені вимоги розглянемо більш детально в межах наступного розділу, тут же звернімося до вимог, що стосуються решти публічних службовців й представлені у наказі НАДС від 6 квітня 2016 р. № 26 "Про затвердження Порядку визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад публічної служби категорій "Б" і "В"[1].

Так, для посад категорії "Б" передбачено: лідерство, що розкривається через ведення ділових переговорів, уміння обґрунтовувати власну позицію, досягнення кінцевих результатів; прийняття ефективних рішень, під якими розуміють вміння вирішувати комплексні завдання, забезпечення співвідношення ціни і якості, ефективно використовувати ресурси (у тому числі, фінансові і матеріальні), аналіз державної політики та планування заходів з її реалізації, вміння працювати з великими масивами інформації, вміння працювати при багатозадачності, встановлення цілей, пріоритетів та орієнтирів; комунікації та взаємодія — вміння ефективної комунікації та публічних виступів, співпраця та налагодження партнерської взаємодії, відкритість; впровадження змін — реалізація плану змін, здатність підтримувати зміни та працювати з реакцією на них, оцінка ефективності здійснених змін; управління організацією роботи та персоналом — організація і контроль роботи, управління проєктами, управління якісним обслуговуванням, вміння працювати в команді та керувати командою, мотивування, оцінка і розвиток підлеглих, вміння розв'язувати конфлікти; особистісні компетенції — аналітичні здібності, дисципліна і системність, інноваційність та креативність, самоорганізація та орієнтація на розвиток, дипломатичність та гнучкість, незалежність та ініативність, орієнтація на обслуговування, вміння працювати в стресових ситуаціях.

Для посади категорії "В" встановлено дещо послаблені вимоги до їх особистісних і фахових компетентностей. Зокрема, відповідні додатки Переліку містять наступний перелік компетенцій: якісне виконання поставлених завдань — вміння працювати з інформацією, здатність працювати в кількох проєктах одночасно, орієнтація на досягнення кінцевих результатів, вміння вирішувати комплексні завдання, вміння ефективно використовувати ресурси (у тому числі фінансові і матеріальні), вміння надавати пропозиції, їх аргументувати та презентувати; командна робота та взаємодія — вміння працювати в команді, вміння ефективної координації з іншими, вміння надавати зворотний зв'язок; сприйняття змін — виконання плану змін та покращень, здатність приймати зміни та змінюватись; технічні вміння — вміння використовувати комп'ютерне обладнання та програмне забезпечення, офісну техніку; особистісні компетенції — відповідальність, системність і самостійність у роботі, уважність до деталей, наполегливість, креативність та ініціативність, орієнтація на саморозвиток, орієнтація на обслуговування, вміння працювати у стресових ситуаціях.

---

[1] Про затвердження Порядку визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій "Б" і "В" : наказ Нацдержслужби України від 6 квітня 2016 р. № 26. *Офіційний вісник України*. 2016. № 38. С. 143.

Якість цілеспрямованого та фахового добору і відбору кандидатів на вакантні посади державної служби категорій "Б" і "В" залежить, насамперед від керівника державної служби, служби управління персоналом і керівника конкретного підрозділу державного органу, в якому є відповідна вакантна посада. Зокрема, від їх уміння генерувати й реалізовувати прогностичну кадрову політику в державному органі, "селекціонувати" державних службовців, спроможних управляти змінами і забезпечувати проведення системних реформ на своїх ланках роботи.

Визначені рішеннями Уряду та НАДС компетентності, очевидно, мають бути враховані під час оновлення та приведення у відповідність галузевого стандарту до вимог щодо рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття посад публічної служби, й розглядатися як загальні рекомендації.

Зауважимо, що до категорії "А" згідно із Законом України "Про державну службу" відносять вищий корпус публічної служби, а саме посади державного секретаря Кабінету Міністрів та його заступників, державних секретарів міністерств; керівників центральних органів виконавчої влади, які не є членами Кабінету Міністрів, та їх заступників; керівників апаратів Конституційного Суду України, Верховного Суду України, вищих спеціалізованих судів та їх заступників; голів місцевих державних адміністрацій; керівників публічної служби в інших державних органах, юрисдикція яких поширюється на всю територію України[1].

Тобто йдеться насправді про керівний склад корпусу публічного управління, до якого висуваються особливі вимоги та з яким пов'язані очікування перезавантаження всієї системи публічного управління в країні.

Зупинімося на аналізі компетентностей публічних службовців докладніше.

Знання базового законодавства та вміння користуватись ними у практичній діяльності передбачає знання Конституції України та законодавства України в сфері публічного управління та вміння застосовувати його при виконанні посадових обов'язків усіма категоріями службовців.

Варто відзначити передусім, що саме по собі знання – це результат процесу пізнання, перевіреного суспільною практикою й логічно упорядкованого у свідомості людини. Знання виявляються в системі понять, суджень, уявлень тощо, мають певний обсяг та якість. Знання можна ідентифікувати тільки за умови їх виявлення у вигляді вмінь виконувати відповідні розумові або фізичні дії.

У постанові Кабінету Міністрів вказано законодавчі акти, знання яких є необхідним для виконання посадових обов'язків, передбачених за посадами публічної служби: 1) Конституція України; 2) Закон України "Про державну службу"; 3) Закон України "Про службу в органах місцевого самоврядування"; 4) Закон України "Про запобігання корупції"; 5) Закон України "Про

[1] Закон України "Про державну службу". *Відомості Верховної Ради* (*ВВР*). 2016. № 4. Ст. 43.

Кабінет Міністрів України"; 6) Закон України "Про центральні органи виконавчої влади"; 7) законодавство, що регулює діяльність відповідного державного органу та/або його апарату[1].

Також варто рекомендувати ще такі джерела, як: 1) Закон України "Про доступ до публічної інформації"; 2) Закон України "Про адміністративні послуги"; 3) Закон України "Про звернення громадян"; 4) Закон України "Про запобігання та протидії дискримінації в Україні"; 5) Закон України "Про публічні закупівлі"; 6) Закон України "Про судоустрій і статус суддів" (для осіб, які претендують на зайняття посад керівників апаратів Конституційного Суду України, Верховного Суду України, вищих спеціалізованих судів та їх заступників знання цього закону обов'язково); 7) закони України "Про місцеві державні адміністрації", "Про місцеве самоврядування в Україні" та "Про соціальний діалог в Україні" (для осіб, які претендують на зайняття посад голів місцевих держадміністрацій, знання цих законів є обов'язковим); 8) Бюджетний кодекс України; 9) Податковий кодекс України.

Уміння користуватися знаннями законодавства у практичній діяльності виробляється під безпосереднім впливом знань сучасних методів управління персоналом, основ економіки, аналізу державної політики, соціально-економічного прогнозування і планування, державних фінансів.

Найбільш адекватним способом перевірки знань відповідних законів є комп'ютерне (автоматизоване) тестування, яке в Україні проводиться при вступі на державну службу. Детальніше на процедурі тестування та його особливостях ми зупинимося в розд. 6.

Тут лише додамо, що процедура тестування з метою визначення рівня знань законодавства може бути запроваджена також у процесі щорічного оцінювання діяльності публічних службовців й при запровадженні законодавчих змін (у цьому випадку має бути розроблений відповідний перелік питань). Таке тестування здійснюється централізовано з використанням можливостей сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у дистанційній формі на рівні НАДС та центральних органів виконавчої влади.

Однією з базових компетентностей публічного службовця є здатність результативно застосовувати професійні знання відповідно до специфіки посади та функціонального контексту органу публічної влади. Йдеться не лише про володіння теоретичними уявленнями про предмет діяльності, а про активне впровадження знань у практичну площину — в процес прийняття рішень, організацію роботи, оцінювання ризиків, розроблення політик.

Зміст і обсяг професійних знань публічного службовця значною мірою залежать від галузевого профілю міністерства або органу влади, в якому він працює. Для керівного корпусу публічної служби особливо важливою є не лише обізнаність із функціонуванням конкретної інституції, а й широке розуміння

---

[1] Типові вимоги до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії "А". Затверджено постановою Кабінету Міністрів від 22 липня 2016 р. № 448. *Урядовий портал.* URL: http://www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd?docid=249211354

суспільного контексту — політичного, соціального, економічного, правового, культурного. До обов'язкового арсеналу знань публічного керівника належать також управлінські, кадрові, комунікаційні, стратегічні, технологічні аспекти, без яких неможливо забезпечити якісне та відповідальне врядування.

Особливе значення в структурі професійної компетентності публічного службовця набуває аналітична складова. Саме аналітична діяльність дає змогу перетворити інформацію на знання, а знання — на обґрунтовані управлінські дії. Це потребує здатності прогнозувати зміни, виявляти зв'язки між подіями та процесами, ухвалювати рішення, засновані на верифікованих даних, а також ефективно координувати комунікацію та обмін інформацією між усіма рівнями управління.

Аналітична спроможність публічного службовця передбачає: а) володіння теорією та практикою аналітичної діяльності; б) знання методів аналізу (порівняльний, причинно-наслідковий, контекстуальний, кількісний тощо); в) здатність моделювати управлінські ситуації, виявляти альтернативи та будувати прогнози; г) уміння створювати аналітичні документи, що мають управлінську цінність (інформаційно-аналітичні довідки, аналітичні записки, стратегічні обґрунтування).

У структурі аналітичної компетентності доцільно виокремити два взаємодоповнюючі елементи:

1. Методологічна компетентність. Це сукупність знань про принципи, логіку та структуру аналітичної діяльності і включає: а) засвоєння основ методології публічного управління; б) розуміння типів і рівнів аналітичного мислення; в) уміння конструювати аналітичні завдання відповідно до професійного контексту.

2. Інструментально-процесуальна компетентність.

Ця складова охоплює вміння застосовувати конкретні аналітичні інструменти (SWOT, PEST, логіко-структурний підхід, методи сценарного прогнозування, аналіз політик), а також: а) знання процедур розробки управлінських рішень; б) навички оформлення аналітичних продуктів відповідно до вимог законодавства; в) здатність поєднувати кількісні та якісні дані в межах управлінських практик.

Компетентне користування професійними знаннями — це не лише індивідуальна якість окремого службовця, а й індикатор інституційної зрілості державної служби. Саме ці компетенції дозволяють вибудовувати системну аналітичну взаємодію між суб'єктами публічного управління, сприяють ефективному вирішенню суспільно значущих проблем, забезпечують функціонування публічної адміністрації як відкритої, відповідальної й професійної.

Серед необхідних методів аналізу, що частіше за все використовуються публічними службовцями у професійній діяльності, варто згадати такі[1]:

---

[1] Державна політика: аналіз та механізми її впровадження в Україні / за ред. В. А. Ребкала, В. В. Тертички. Київ : УАДУ, 2002. 232 с.; *Ващенко К.* Політичний аналіз і прогноз в сучасній Україні: монографія. Київ: Логос, 2008. 286 с.

декомпозиція, порівняння, агрегування, виявлення прямих і зворотних зв'язків між складовими елементами об'єкта аналізу, класифікація, редукція, побудова дерева цілей, експертиза, визначення та розподіл пріоритетів, кореляційний аналіз, інтерполяція, екстраполяція, евристика, елімінування, виділення релевантної інформації для ухвалення рішень, забезпечення репрезентативності, урахування чинників невизначеності та ризику, умовивід, застосування логічних прийомів (індукції і дедукції); формулювання висновків з понять, а також нормативний, гіпотетичний аналіз, методи аналогій, закономірностей, класифікацій, ранжування, проб, середнього і відхилень від нього, моделювання, парадоксу, систематизації, формалізації, спрощення, фокусування, "мозкового штурму", синтезу, добору, "від противного" тощо.

Обізнаність із процедурами проведення аналізу відповідно до компетенцій посад і функцій публічного управління передбачає знання перелічених вище методів та процедур аналізу, уміння застосовувати їх на практиці, а також постійне вдосконалення аналітичних практик через залучення механізмів післядипломної освіти та самоосвіту.

Уміння складати державно-управлінські аналітичні документи формується в результаті спеціальної теоретичної і практичної підготовки, коли державний службовець має чітко усвідомлювати, що державно-управлінський аналітичний документ є потужним інструментом і може слугувати багатьом цілям, впливаючи на будь-який або відразу на всі етапи циклу політики; є своєрідним інструментом комунікації, заснованим на цінностях і націленим на проблему; має відповідати таким вимогам, як вірогідність, своєчасність, ясність, переконливість. Його метою є надання повної й переконливої аргументації, що підтверджує викладені рекомендації, тобто використання як інструменту вироблення й ухвалення рішення.

Відповідно досягти ясності та стислості викладу інформації в аналітичному документі, зберігаючи при цьому наукову аргументованість, можна лише тоді, коли аналітик чітко розуміє поставлене перед ним завдання. Підготовлені експертом рекомендації в межах аналітичного документа мають включати переконливий виклад фактичної проблеми, чітке формулювання альтернативних варіантів її вирішення та аргументацію в рамках адміністративних можливостей, фінансових ресурсів, ефективності та політичної прийнятності запропонованих рішень[1].

Хоча високий рівень методологічної та інструментально-процесуальної компетентності традиційно має вирішальне значення для фахівців аналітичних відділів, нині ефективне керівництво в державній службі не можливе без аналітичних знань, умінь і навичок, творчо-аналітичного підходу до справи, позитивно-інноваційного мислення.

Лідерські компетенції в усі часи відігравали важливу роль для здійснення ефективного керівництва. Тому розвиток лідерства є однією із передумов

---

[1] *Ващенко К.* Політичний аналіз і прогноз в сучасній Україні: монографія. Київ: Логос, 2008. 286 с.

модернізації та удосконалення державної служби, спроможного забезпечити реальні зміни на краще, тривалий та сталий результат. Лідерство передбачає дотримання певних цінностей та принципів діяльності, які стосуються як управління загалом, так і управління людськими ресурсами. Складові лідерства на державній службі: партнерство і повага, вивчення та використання передового досвіду і найкращих практик, новаторство та далекоглядність.

Лідерство ґрунтується на ідеалах творчості, активності та стратегічного мислення. Ключовим для лідера є спроможність сформувати бачення, тобто уявну, оптимістичну, чітку, однаково зрозумілу для всіх, стислу картину бажаного майбутнього, тому лідер має "заряджати" інших, аби разом втілити її у життя. Лідер — це той, хто є прикладом, згуртовує навколо себе команду, спроможну досягати поставлених цілей та втілювати бачення в життя[1].

Державні службовці для того, аби бути лідерами, провідниками системних реформ у суспільстві, мають володіти необхідними компетенціями щодо набуття лідерських навичок. Розглянемо перелік лідерських компетенцій, що представлений у постанові Кабінету Міністрів[2].

Чітке визначення цілей, пріоритетів та орієнтирів є ключовою передумовою для формування стратегії досягнення результативності, ефективності й стійкого розвитку будь-якої організації, включаючи органи публічної влади. Саме з етапу цілепокладання починається управлінський цикл — від стратегічного задуму до практичного впровадження управлінських рішень. Формулювання цілей не лише задає загальну траєкторію руху, а й знижує рівень невизначеності, створюючи координати для прийняття обґрунтованих рішень та розробки послідовних планів дій.

Встановлення пріоритетів і цілей виступає водночас інструментом упорядкування управлінської діяльності та засобом ідентифікації того, що є доречним у конкретному організаційному чи політичному контексті. Адекватно сформульовані орієнтири дозволяють окреслити межі доцільної активності, визначити допустимі напрями розвитку та розмежувати сфери відповідальності. У такий спосіб цілі набувають нормативного статусу — вони стають базисом для розробки стандартів, індикаторів, нормативів, які використовуються під час оцінювання діяльності як окремих структурних підрозділів, так і всієї організації загалом.

Окрім цього, саме через систему цілей визначається загальний контекст ухвалення рішень: вони задають "поле можливостей", окреслюють потенційні джерела підтримки, формують логіку розподілу ресурсів та визначають рамки для інституційної координації. Цілеспрямованість, своєю чергою, є важливим фактором внутрішньої згуртованості колективу, оскільки надання

---

[1] Посібник для керівників державної служби / [Ю. Лихач (кер. авт. кол.), М. Канавець, Р. Попов, А. Малюга, Н. Шамрай та ін; за заг. ред. Н. Алюшиної]. Київ: ТОВ "ВІСТКА", 2020. 422 с.

[2] Типові вимоги до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії "А" . Затверджено постановою Кабінету Міністрів від 22 липня 2016 р. № 448. *Урядовий портал.* URL: http://www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd?docid=249211354

сенсу спільній діяльності формує мотиваційну основу для досягнення спільного результату[1].

Стратегічне планування — системний управлінський процес, спрямований на досягнення узгодженості між стратегічними цілями, наявними ресурсами та зовнішніми умовами функціонування державних інституцій. Воно забезпечує довгострокову орієнтацію управлінської діяльності, сприяє формуванню передумови для підвищення адаптивності системи державного управління в умовах структурної невизначеності, політичної волатильності та обмеженості ресурсів.

Загальною метою стратегічного планування в публічному секторі є проєктування бажаного стану соціального організму (організації, галузі, регіону або держави загалом) та обґрунтування оптимальних шляхів його досягнення шляхом поєднання управлінської раціональності та стратегічного бачення. Цей процес включає не лише етапи формалізованого планування, а й комунікативну взаємодію зі стейкхолдерами, стратегічну діагностику проблем, оцінку сценаріїв розвитку та політичне моделювання майбутнього.

Особливе місце у забезпеченні стратегічного управлінського циклу посідає керівна ланка публічної служби, що виступає не лише адміністративним суб'єктом, але й ідеологом змін, носієм стратегічного мислення. Саме від готовності керівників органів державної влади до стратегічного моделювання, їх здатності формувати партнерські мережі взаємодії з громадянським суспільством, бізнесом, професійними спільнотами залежить стійкість публічної політики до зовнішніх і внутрішніх загроз.

В умовах демократичної держави стратегічне мислення публічного службовця виступає одним із визначальних чинників якості прийнятих управлінських рішень. На відміну від оперативного або аналітичного мислення, воно ґрунтується на інтеграції прогностичних, ціннісно-орієнтованих та конструктивно-трансформаційних компонентів, що дозволяє не лише реагувати на зміни, але й ініціювати системні перетворення.

Ключові ознаки стратегічного мислення публічного керівника включають: а) орієнтацію на громадянина як основного бенефіціара публічної політики; б) усвідомлення необхідності інституційної та управлінської гнучкості; в) розмежування стратегічного та поточного рівнів управління, розуміння їх функціонального взаємозв'язку; г) здатність формулювати кінцеві результати стратегічного циклу, а не лише процедурні цілі; д) знання про типові "пастки" стратегічного планування (фрагментарність цілей, декларативність, надмірна централізація, дефіцит участі); є) володіння відповідними інструментами стратегічного аналізу, такими як SWOT, PESTLE, GAP-аналіз, логіко-структурні матриці, метод сценарного прогнозування, evidence-based policy tools тощо.

---

[1] *Bryson J. M., George B.* Strategic Management in Public Administration. *Oxford Research Encyclopedia of Politics*, 2020. URL: https://www.researchgate.net/publication/337472823_Strategic_Management_in_Public_Administration

Сформоване стратегічне мислення передбачає також здатність інституціоналізувати стратегічні підходи, тобто забезпечити їх реальну імплементацію в нормативно-правовому, організаційному та ресурсному вимірах діяльності публічного органу.

Таким чином, стратегічна компетентність виступає не лише елементом індивідуального управлінського потенціалу, але й системною характеристикою інституційної спроможності.

Володіння навичками стратегічного мислення підвищує ефективність діяльності як окремого органу публічної влади, так і системи державного управління загалом. Це створює передумови для переходу від адміністративної інерції до орієнтованого на майбутнє, результативного та легітимного врядування, що відповідає принципам належного управління (good governance), задекларованим у документах Європейського Союзу та Організації економічного співробітництва і розвитку (OECD).

Уміння працювати з великим обсягом інформації та здатність виконувати одночасно кілька завдань — це вимоги, які висуває сучасне суспільство до керівників та фахівців різних сфер суспільного життя.

Інформаційна насиченість сучасного середовища зумовлює потребу не лише в знанні законів функціонування інформаційного простору, а й у сформованих навичках навігації, аналізу та адаптації інформації до контексту управлінських завдань. Здатність оперативно знаходити релевантну інформацію, критично її оцінювати, трансформувати у практичні управлінські рішення та прогнозні моделі стає обов'язковим елементом професійної компетентності службовця.

Формування зазначених умінь можливе лише за умови чіткого усвідомлення ролі інформації як ключового ресурсу для аналітики, оцінювання ситуацій, формування політик і прийняття рішень. Повнота, достовірність, своєчасність і якість інформації визначають не тільки ефективність окремих управлінських дій, але й загальну результативність функціонування публічної адміністрації.

Інформаційна компетентність державного службовця, у цьому контексті, передбачає володіння широким спектром навичок — від формулювання запитів до інформаційних систем і здійснення якісного пошуку, до трансформації отриманих даних у нові знання, необхідні для вирішення комплексних управлінських проблем. Критеріями оцінювання такого рівня професійної зрілості можуть бути:

- здатність чітко формулювати інформаційні потреби відповідно до поставлених завдань;
- ефективність пошуку та відбору релевантної інформації з доступних джерел;
- продуктивність перероблення та інтеграції інформації в нові управлінські рішення;
- якість реагування на інформаційні запити громадян та заінтересованих сторін;

- надійність забезпечення інформаційної безпеки, включаючи дотримання норм конфіденційності, захисту персональних даних і запобігання маніпуляціям.

Усе це потребує постійного вдосконалення інформаційної культури як організаційного стандарту в державній службі та впровадження системних підходів до підвищення інформаційної грамотності працівників усіх рівнів[1].

Однією з характерних особливостей сучасної управлінської діяльності є потреба в паралельному виконанні численних завдань в умовах обмежених часових ресурсів та інтенсивного інформаційного навантаження. У таких обставинах проблема дефіциту часу перетворюється на хронічний виклик для державних службовців, що функціонують як активні суб'єкти публічного управління. Зростання темпів прийняття рішень, необхідність швидкого реагування на ситуації, які не були передбачені поточним плануванням, — усе це формує постійний стан нервової напруженості та психологічного перевантаження.

Публічні службовці щодня зіштовхуються з одночасною потребою організовувати управлінські процеси, розв'язувати конфліктні ситуації, реагувати на звернення громадян, брати участь у термінових нарадах, обробляти запити від суміжних органів, координувати дії в умовах невизначеності. Усе це ускладнюється додатковими обставинами — насамперед, недостатньою оснащеністю сучасними технічними засобами, які забезпечують швидке й ефективне опрацювання інформації. Відсутність або застарілість таких засобів веде до перевитрати ресурсів праці та часу, підвищення стресового навантаження та зниження загальної продуктивності управлінської діяльності.

У результаті цих факторів затримується процес ухвалення управлінських рішень, зменшується якість їх підготовки, а в окремих випадках — формується тенденція до прийняття реактивних, ситуативних дій замість стратегічно зважених рішень. Виходячи з цього, ефективне управління часом, забезпечення ресурсної підтримки працівника, впровадження сучасних цифрових інструментів автоматизації та налагодження системної організації робочого процесу постають як ключові завдання для формування стійкого професійного середовища в публічній службі[2].

Від фахівців державних структур вимагається швидке, а часом і негайне й кваліфіковане реагування на безліч змін, що постійно насуваються як внутрішні (національні, регіональні), так і зовнішні (світові). Це потребує методології опанування нового феномену поєднання досвіду, освіченості та логіки дій і рішень в умовах непередбаченості. Такі умови стають нормами сьогодення. Інтуїція суверенітету і тиск десуверенізації дуже гостро виявля-

---

[1] Національне агентство України з питань державної служби. *Методичні рекомендації щодо розвитку цифрових компетентностей державних службовців* [Електронний ресурс]. Київ: НАДС, 2021. 40 с. Режим доступу: https://nads.gov.ua

[2] Центр адаптації державної служби до стандартів ЄС. *Практика тайм-менеджменту на державній службі*: *метод. матеріали* [Електронний ресурс]. Київ, 2022. 36 с. Режим доступу: https://center.gov.ua

ють себе на тлі дефіциту часу для вирішення несподіваних чи неоднозначних проблем. При цьому обидва ці чинники стають усе більше поширеними на практиці, а це потребує постійного навчання та тренінгу щодо поведінки публічних службовців в умовах невизначеності[1].

Одним із чинників, що істотно впливає на ефективність виконання кількох завдань одночасно, є індивідуальна когнітивна специфіка обробки інформації. Здатність до багатозадачності не є універсальною характеристикою, притаманною всім без винятку публічним службовцям, і значною мірою залежить від особливостей функціонування головного мозку, типу мислення та переважаючих способів переробки інформації.

Так, згідно з нейропсихологічними дослідженнями, особи з домінуванням правої півкулі мозку схильні до дивергентного типу мислення: вони виявляють високу креативність, здатність одночасно працювати над кількома напрямами, спонтанно генерувати нові ідеї, працювати в умовах відкритого пошуку. Їхній управлінський стиль зазвичай характеризується нестандартними підходами, багатовекторністю та орієнтацією на ідеї.

Натомість особи з домінуванням лівої півкулі частіше демонструють конвергентний тип мислення, тобто схильність до логічного, послідовного аналізу, концентрації на визначеному завданні та прагнення досягти конкретного результату в заданих межах. Такі службовці ефективніше функціонують у чітко структурованому середовищі, де завдання розподілені послідовно, а процедури детально регламентовані.

У цьому зв'язку стає очевидною обмеженість підходу, за якого всім без винятку працівникам нав'язується єдина модель організації робочого часу. Натомість доцільним є впровадження диференційованих підходів до управління часом, які враховують індивідуальні когнітивні особливості та домінуючий стиль діяльності кожного службовця. Оптимальним рішенням є не стандартизація, а надання персоналізованої методичної та консультативної підтримки з освоєння технік тайм-менеджменту, що дозволяє підвищити не лише індивідуальну результативність, а й загальну якість управлінської діяльності в умовах перманентної невизначеності, багатозадачності та дефіциту часу[2].

Цифровізація публічного управління відкриває нові можливості для формування гнучких моделей організації праці, що особливо важливо в умовах підвищених ризиків та нестабільності, зумовлених зокрема воєнним станом. Завдяки цифровим інструментам державні службовці отримують можливість більш ефективно управляти власним робочим часом, адаптуючи графік діяльності до індивідуальних піків продуктивності. Це сприяє не лише під-

---

[1] *Кіслов В. В., Кіслов В. Д.* Інформаційна культура державного управління в умовах глобалізації. *Український соціум*. 2008. № 3. С. 132–141.

[2] Державна служба зайнятості України. *Тайм-менеджмент у діяльності фахівців*: *навч. посіб* [Електронний ресурс]. Київ: ДСЗ, 2022. 58 с. Режим доступу: https://www.dcz.gov.ua

вищенню результативності праці, але й підтриманню емоційної стабільності та психофізіологічного балансу.

В умовах непередбачуваних загроз — повітряних тривог, ротацій евакуаційних заходів, переміщень — особливої ваги набуває гнучкість організації робочого процесу, яка дає змогу працівникові зберігати функціональну активність без втрати зв'язку з управлінською вертикаллю. У таких обставинах цифрове середовище виступає не лише інструментом оперативної взаємодії, але й гарантом неперервності публічної служби.

Адаптивна цифрова інфраструктура — системи дистанційного доступу, електронного документообігу, хмарні рішення, автоматизовані платформи для комунікації та звітності — дозволяє зберігати координацію дій між співробітниками незалежно від їхнього фізичного місцезнаходження. Така гнучкість зміцнює стійкість державного апарату до зовнішніх викликів, підвищує мобільність управлінських рішень і розширює можливості інновацій у сфері організації поточної роботи[1].

Важливою складовою управлінської компетентності сучасного керівника органу публічної влади є високий рівень розвитку комунікативних навичок, зокрема вміння вести ділові перемовини, переконувати, аргументовано відстоювати позицію та ефективно впливати на співрозмовника незалежно від формального статусу — у горизонтальних, вертикальних або зовнішніх комунікаційних зв'язках. Здатність до дієвої комунікації має особливе значення в умовах багатоступеневого врядування, взаємодії з інституціями громадянського суспільства, міжнародного партнерства та кризових ситуацій.

Ділове спілкування в публічній службі виконує функцію не лише інструментального забезпечення управлінських процесів, але й формує основи соціальної єдності, створюючи зв'язки довіри між державою та суспільством. Через мовну взаємодію відбувається неформальне "цементування" управлінської структури — об'єднання індивідів в організаційну єдність, формування командної роботи, консолідація інституційної культури. Тому розвиток комунікативної компетентності службовців є не лише функціональним завданням, а й чинником забезпечення стійкості публічного управління як цілісної системи.

У цьому контексті особливої ваги набуває володіння методиками взаємовпливу, логічними засобами переконання, аналізом і нейтралізацією маніпулятивних технік, умінням виявляти та коригувати логічні помилки в дискурсі, розпізнавати софізми та паралогізми. Необхідними також є навички ведення переговорного процесу, побудови переконливих публічних виступів, активного слухання, а також адаптації змісту повідомлення до рівня та очікувань аудиторії. Формування таких умінь має здійснюватися як у

---

[1] *Замлинський В., Скрипник Н., Федака В.* Управління персоналом в умовах воєнного стану: інтеграція цифрових технологій. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences.* 2025. Т. 338, № 1. С. 555–563.

процесі базової фахової підготовки, так і в межах програм підвищення кваліфікації, зокрема — через тренінги з риторики, логіки, психології впливу та медіації[1].

Публічний службовець повинен усвідомлювати, що результат ділових перемовин має не лише забезпечити досягнення поставлених цілей, а й бути максимально збалансованим, тобто враховувати інтереси кожної із сторін, справедливо врегульовувати суперечності, мати потенціал до довгострокової дії та не суперечити публічному інтересу. Така угода має базуватися не на домінуванні чи поступках, а на взаємній вигоді, раціональному узгодженні позицій та збереженні конструктивних стосунків між сторонами.

Публічний службовець має прагнути досягти результативності переговорного процесу без надмірних витрат ресурсів, часу або соціального капіталу, які часто супроводжують конфронтаційні сценарії. Важливо, щоб перемовини не лише призвели до прийнятного рішення, а й не спричинили погіршення довіри між учасниками або організаціями, а за можливості — навіть зміцнили комунікаційний міст між ними.

З огляду на це, службовець повинен володіти знаннями про структуру переговорного процесу, етапи змістовної та організаційної підготовки, методи виявлення та узгодження взаємних інтересів, техніки розв'язання конфліктів та способи подолання комунікативних бар'єрів. Окрім раціональної складової, переговори передбачають високу емоційну чутливість, тож важливо розвивати вміння емоційного самоконтролю, навички активного слухання, емпатії та формування позитивного психологічного клімату.

Не менш значущими є знання про моральні та етичні засади ведення перемовин, уникнення маніпулятивних практик, дотримання принципів відкритості, чесності, взаємоповаги. Компетентний службовець також володіє тактичними прийомами переговорів, уміє коригувати стратегії відповідно до змін контексту, адаптуватися до поведінкових моделей співрозмовників та аналізувати результати перемовин з огляду на досягнення як стратегічних, так і комунікативних цілей.

Орієнтація на досягнення результатів передбачає здатність здійснювати реальний, вимірюваний внесок у досягнення стратегічних і оперативних цілей органу публічної влади. Йдеться не лише про формальне виконання посадових обов'язків, а про активну участь у реалізації місії організації, ініціювання і підтримку результативних рішень, з урахуванням наявних ресурсів, бюджетних обмежень і зовнішніх чинників.

Ця компетентність виявляється у здатності ефективно поєднувати стратегічне бачення з раціональним використанням ресурсів, зокрема людських, матеріальних, часових і фінансових. Публічний службовець має бути здатним не лише до декларування цілей, а й до активної участі в їх досягненні, демон-

---

[1] Центр перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади. *Комунікаційні навички публічного службовця: метод. рек.* [Електронний ресурс]. Київ, 2021. 42 с. Режим доступу: https://center.gov.ua

струючи ініціативність, відповідальність та вміння діяти в межах наданих повноважень. Поведінковими індикаторами цієї компетентності є: а) участь у досягненні організаційних цілей шляхом ініціативної та скоординованої діяльності у межах повноважень; б) виявлення та ефективне використання ресурсів, наявних у розпорядженні органу влади; в) аналіз зовнішнього середовища з урахуванням наявних ресурсних обмежень і потенціалу організації; г) ухвалення обґрунтованих рішень і визначення чіткого алгоритму їх реалізації; д) ініціювання та застосування управлінських і фінансових заходів, необхідних для досягнення визначених результатів; є) дотримання вимог щодо ведення фінансової, бухгалтерської та програмної звітності, зокрема у сфері використання державних коштів, відповідно до чинного законодавства[1].

До складових лідерської компетенції варто додати здатність організовувати командну роботу, формувати сприятливе середовище для колективного прийняття рішень та ефективного вирішення проблем. Такий підхід передбачає відхід від авторитарних чи виключно ієрархічних моделей управління і натомість орієнтується на *фасилітативне лідерство*, яке є однією з найефективніших форм сучасного демократичного управління.

Фасилітація (від англ. *facilitate* — полегшувати, сприяти) розглядається як особливий тип управлінської взаємодії, що поєднує процесну організацію колективної діяльності та набір специфічних навичок, завдяки яким керівник має можливість не директивно керувати, а координувати, активізувати та підтримувати динаміку групового обговорення з метою розв'язання складних управлінських завдань. На відміну від традиційних форм лідерства, що ґрунтуються на розпорядчо-контрольному механізмі, фасилітативне лідерство передбачає максимальну участь усіх членів колективу в ухваленні рішень, що, своєю чергою, посилює відчуття причетності, відповідальності та мотивації.

Фасилітатор виступає водночас координатором процесу, лідером і учасником групового діалогу, що вимагає від нього високого рівня емоційного інтелекту, комунікативної гнучкості, здатності чути різні точки зору й підтримувати конструктивну взаємодію навіть у конфліктних або невизначених умовах. Основними характеристиками фасилітативного стилю є мобільність, відкритість до зворотного зв'язку, заохочення ініціативи з боку підлеглих, делегування повноважень, створення простору для розвитку потенціалу команди.

Управлінська практика свідчить, що саме орієнтація на розвиток людського капіталу, на створення умов для самореалізації, розкриття талантів і внутрішньої мотивації працівників дає змогу досягати найвищих результатів. Тому фасилітативне лідерство як компонент лідерської компетентності публічного службовця має бути інтегроване в систему професійної підготовки та розвитку керівного складу державної служби.

---

[1] European Commission. *Competency Framework for the Public Sector* [Електронний ресурс]. Brussels: European Commission, 2020. 42 p. Режим доступу: https://europa.eu/europass/system/files/2020-05/Competency-Framework-Public-Administration.pdf

Загалом система публічної служби має підтримувати розвиток керівників відповідно до компетентностей лідерства. Розвиток компетентностей потребує часу. Деякі керівники, можливо, вже мають певні, а то й більшість необхідних компетентностей лідерства. Іншим керівникам знадобиться відповідне навчання та розвиток для набуття цих компетентностей. Важливо розробити єдиний підхід до навчання та розвитку керівників на державній службі в Україні, який включатиме, зокрема, тренінги відповідно до компетентностей, програми наставництва (менторства та коучінгу) тощо[1].

Здатність ухвалювати ефективні рішення належить до ядра політико-управлінської компетентності сучасного публічного службовця. Йдеться не лише про формальну здатність здійснювати вибір між варіантами дій, а й про наявність глибоких знань щодо процедур прийняття державно-управлінських рішень, володіння методами аналізу політики, а також розуміння логіки ефективного використання наявних ресурсів — людських, фінансових, матеріально-технічних. Ці компетентності мають міждисциплінарний характер, поєднуючи адміністративну, правову, економічну та соціальну складові.

Під управлінським рішенням у публічному секторі слід розуміти усвідомлений вибір суб'єктом управління певної альтернативи впливу на соціальну реальність, який оформлюється у формі нормативного чи адміністративного акта. Таке рішення має бути спрямоване на досягнення визначених цілей або вирішення конкретної проблеми, бути результатом раціонального процесу, що включає аналіз ситуації, формування можливих варіантів дій, оцінювання їх наслідків і вибір найбільш обґрунтованого варіанта.

Ухвалення ефективного управлінського рішення передбачає існування принаймні двох реалістичних альтернатив. Відсутність вибору свідчить про директивність або адміністративну імпровізацію, але не про власне ухвалення рішення як результат інтелектуального процесу. Тому критично важливою передумовою є організація аналітичної роботи, яка забезпечує розробку альтернатив, оцінку їхньої ефективності та наслідків реалізації.

Аналіз державної політики у цьому контексті виконує ключову функцію експертно-аналітичного супроводу процесів управління, сприяючи їхній передбачуваності, обґрунтованості й результативності. Він включає комплексну діагностику проблемної ситуації, виявлення причин і системних зв'язків, визначення цілей політики, обґрунтування стратегічних і тактичних рішень, а також оцінювання наслідків упровадження політик.

Публічні службовці, особливо на рівні управлінських посад, мають володіти знаннями щодо принципів політичного аналізу, розуміти його методологічну специфіку залежно від галузі застосування, а також уміти адаптувати аналітичні підходи до конкретних управлінських завдань. Це забезпечить не лише підвищення якості прийнятих рішень, але й формування стабільної

---

[1] Розвиток лідерства на державній службі як умова належного врядування. URL: http://academy.gov.ua/doc/koment-inter_prezident/2014/koment_iner_prezident_2014_07_03.pdf

та узгодженої системи публічного управління, зорієнтованої на довгострокові цілі розвитку[1].

Наявність у публічних службовців необхідних знань для ефективного розподілу та використання ресурсів (зокрема людських, фінансових, матеріальних) передбачає знання з низки самостійних галузей — політології, публічного управління, юриспруденції, фінансів, економіки, статистики тощо. Знання службовця як аналітика політики передбачають: його ознайомлення з правовою базою, політичними та урядовими пріоритетами та іншими важливими для суспільства питаннями; розуміння колективних та індивідуальних службових обов'язків політичного керівництва (міністрів, заступників міністрів); розуміння компонентів процесу вироблення політики та взаємозв'язків між центральними органами та іншими рівнями уряду; розуміння зв'язків між зовнішніми компонентами, такими як центральні та місцеві організації і групи інтересів; розуміння важливості впливу політики на дії конкретного міністерства та інших державних органів та організацій; знання щодо структури, процесів та ключових гравців політики; знання щодо розроблення політики з урахуванням чинників середовища та політики, а також знання техніки SWOT-аналізу й навички її застосування.

У контексті глибоких політичних трансформацій, які відбуваються в Україні та в усьому світі, особливого значення набуває формування політичної освіченості публічних службовців як елементу їхньої загальної професійної компетентності. Йдеться не лише про обізнаність у політичному житті країни, а й про глибоке розуміння принципів функціонування демократичної держави, дотримання норм публічного права, повагу до політичного плюралізму та готовність діяти відповідально в умовах постійно змінюваного суспільно-політичного середовища.

Політична освіта, зорієнтована на загальнолюдські цінності та фундаментальні демократичні норми, має забезпечувати публічних службовців необхідною базою для реалізації професійної діяльності відповідно до принципів доброчесності, законності, політичної нейтральності та публічної відповідальності. Вона сприяє формуванню здатності діяти з урахуванням цінностей громадянського суспільства, поваги до культурного розмаїття, історичної пам'яті, національних традицій і соціальної злагоди.

Одним із визначальних результатів якісної політичної освіти є формування у службовця цілісного бачення державної політики як багатовимірного процесу, що має враховувати інтереси кожного громадянина. Це означає — здатність мислити не в логіці вузького відомчого підходу, а з позиції публічного інтересу, соціальної відповідальності та довіри до інституцій влади.

Розбудова політичної культури публічного службовця, яка включає правову свідомість, етичну рефлексію та відповідальне ставлення до влади як

---

[1] Центр політико-правових реформ. *Методика аналізу державної політики: аналітичний інструмент для прийняття обґрунтованих рішень* [Електронний ресурс]. Київ, 2021. 48 с. Режим доступу: https://pravo.org.ua

форми служіння, має стати однією з наскрізних тем освітніх програм у системі підготовки та підвищення кваліфікації кадрів державного управління. Це не лише зміцнює інституційну спроможність публічної служби, а й формує передумови для розвитку відкритого, інклюзивного та правового демократичного суспільства[1].

Значущість комунікативної компетентності у професійній діяльності публічних службовців важко переоцінити. Адже державний службовець — це не лише виконавець адміністративних функцій, а й насамперед представник публічної влади, який взаємодіє з громадянами від імені держави. Саме через механізми комунікації реалізується функція представництва, пояснення державної політики, реагування на запити суспільства та забезпечення якісного надання адміністративних послуг. Окрім того, інформація, з якою працює службовець, водночас є і предметом, і засобом праці — вона виконує функцію державного нагляду, планування, управління та слугує інструментом впливу.

Комунікативна компетентність публічного службовця становить інтегративну характеристику, яка поєднує знання, навички, поведінкові моделі та особистісні якості, необхідні для ефективної взаємодії в межах владних інституцій і поза ними. Вона охоплює як горизонтальні зв'язки — з колегами, іншими органами, громадськістю, — так і вертикальні — з вищим керівництвом і підлеглими, включаючи суспільну комунікацію як елемент відкритого врядування.

До основних складників цієї компетентності належать:

- знання норм і правил комунікації, включно з діловим етикетом, мовленнєвою культурою, нормативами службового спілкування;
- уміння організовувати та підтримувати конструктивну комунікацію, коректно ставити запитання, аргументовано відповідати, вести діалог, дискусію, перемовини, ділову зустріч або публічний виступ, а також управляти комунікативним процесом відповідно до ситуаційного контексту;
- здатність до попередження й розв'язання конфліктів, які виникають у службових відносинах, з використанням медіаційних і фасилітативних практик, у поєднанні з дотриманням принципів поваги до людської гідності, незалежно від соціального чи професійного статусу особи;
- навички мовленнєвого впливу, переконання, інтерпретації, розпізнавання невербальних сигналів, володіння техніками критики, навіювання та адаптації змісту повідомлень до комунікативної ситуації;
- особистісні якості, які забезпечують комунікативну ефективність: комунікабельність (відкритість до взаємодії), емпатійність (здатність до співпереживання), рефлексивність (усвідомлення власної та чужої позиції), харизма та ораторські здібності[2].

---

[1] Політична освіта публічних службовців в України. Київ : Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2020. 199 с. URL: https://nads.gov.ua/storage/ app/ sites/5/17.11.2020/knuga-politychna-osvita-publichnyh-sluzhbovciv-v-ukraini.pdf

[2] *Дрешпак В. М.* Комунікації в публічному управлінні: навч. посіб. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2015. 168 с.

Постійне оновлення й розвиток цих характеристик як у керівного складу, так і у звичайних працівників публічної служби є критично важливою умовою для формування партнерських відносин, ефективної співпраці в межах органів влади, а також налагодження діалогу з громадянським суспільством.

В умовах демократизації суспільства та зростання запиту на відкритість публічної влади особливого значення набуває формування ефективної системи комунікацій у сфері публічної служби. Йдеться не лише про односторонню трансляцію інформації, а й про організацію цілісної мережі комунікативних потоків, що забезпечують взаємодію між органами влади, службовцями та громадськістю, а також реалізацію зворотного зв'язку в суб'єктно-об'єктних відносинах. У такій системі публічний службовець, зокрема керівник, виступає не лише носієм владних повноважень, а й публічною особою, зобов'язаною забезпечувати інформування суспільства та налагодження конструктивного діалогу відповідно до вимог законодавства та етичних стандартів державної служби.

Зв'язки з громадськістю як складова управлінської діяльності передбачають як комунікації з засобами масової інформації, так і ширший спектр інструментів соціального впливу: пресконференції, відкриті звіти, коментарі для медіа, консультації з громадськістю, інформаційні кампанії, соціальні мережі тощо. Основною метою таких зв'язків є забезпечення прозорості діяльності органу влади, роз'яснення прийнятих рішень, формування суспільної підтримки, а також створення позитивного іміджу установи як відкритої, доброчесної та підзвітної.

Успішна комунікація керівника органу публічної влади залежить від кількох чинників: змістовної точності й релевантності повідомлень, доречної форми подачі інформації, адекватного стилю спілкування та володіння засобами вербальної й невербальної комунікації. У цьому контексті важливу роль відіграє контроль над власною мовою, інтонаціями, тембром голосу, акцентами, дикцією, зовнішнім виглядом, невербальними сигналами, тобто всіма тими аспектами, які впливають на сприйняття лідера публічної думки та формують довіру до інституції, яку він представляє.

Організація ефективної комунікації з громадськістю — це не лише управлінська функція, а й інструмент забезпечення легітимності влади, формування партнерських відносин з громадянами та підвищення якості врядування. У цьому сенсі зв'язки з громадськістю виступають невід'ємною складовою сучасної моделі публічного управління, орієнтованої на діалог, відкритість та публічну відповідальність[1].

З означеною діяльністю безпосередньо пов'язана така характеристика комунікативної компетентності державного службовця, як медіакомпетентність. *Медіакомпетентність* — це рівень медіакультури, що забезпечує ро-

[1] НАДС. Методичні рекомендації щодо комунікаційної діяльності державних службовців у взаємодії з громадськістю [Електронний ресурс]. Київ, 2023. 40 с. Режим доступу: https://nads.gov.ua

зуміння особистістю соціокультурного, економічного й політичного контексту функціювання медіа, засвідчує її здатність бути носієм і передавачем медіакультурних смаків і стандартів, ефективно взаємодіяти з медіапростором, створювати нові елементи медіакультури сучасного суспільства[1]. Вона передбачає професійну взаємодію з масмедіа з максимальною користю для суспільства. Медіакомпетентний державний службовець має володіти здатністю до сприйняття, аналізу, оцінювання, створення медіатекстів, до розуміння соціокультурного і політичного контексту функціонування медіа в сучасному світі, кодових та реінтерпретаційних систем, що використовуються медіа. Базовим підходом медіакомпетентності є те, що аудиторія ЗМК скорочує і викривлює медіареальність, користуючись наданою масмедіа інформацією, формуючи її зміст самостійно. До параметрів медіакомпетентності державного службовця належать не лише користувацькі уміння, але й мотиваційні (мотиви, за якими здійснюється контакт службовця з медіапродукцією) та творчі (навички до створення медіатекстів згідно зі специфікою та закономірностями певного масмедіа)[2].

Сучасна публічна служба функціонує в умовах постійної динаміки зовнішнього та внутрішнього середовища, що зумовлює потребу у високому рівні компетентності в управлінні змінами та роботі з персоналом. Компетентності цього напряму охоплюють володіння технологіями стратегічного планування змін, здатність до ініціювання та впровадження організаційних інновацій, а також ефективне управління людськими ресурсами з урахуванням вимог гнучкості, адаптивності та орієнтації на результат.

Управління змінами розглядається як складова стратегічного менеджменту, спрямована на досягнення довгострокових цілей розвитку організації в умовах постійної трансформації. Зміни — не випадкове чи епізодичне явище, а природний, системний процес, який супроводжує функціонування будь-якої сучасної організації, включаючи органи публічної влади. Відтак завданням керівника є не лише реагування на зміни, а й їхнє активне моделювання, стратегічне спрямування та ефективне впровадження в межах усієї організаційної структури.

Планування змін охоплює низку послідовних етапів: формулювання цілей змін; розроблення стратегії та плану їх реалізації; створення оперативно-календарного плану впровадження інновацій на рівні окремих підрозділів; визначення чітких індикаторів ефективності (ключових показників результативності); розподіл повноважень і відповідальності між залученими особами. Важливо, щоб процес змін був прозорим, керованим і сприйнятим персоналом як конструктивний і неминучий крок розвитку.

---

[1] *Гарматій О. В.* Медіаосвіта державних службовців як тренд сучасності. *Соціальні комунікації. Наукові записки.* 2015 . № 1 (50). С. 7–14.

[2] *Федорів Т. В.* Медіаосвіта та медіакомпетентність державних службовців: перспективи розвитку. 2013. Вип 3 (31). С. 120–122.

Успішність змін значною мірою залежить від залучення працівників різних рівнів до процесу планування та реалізації трансформацій. Забезпечення двосторонньої комунікації, пояснення логіки змін, відкритий діалог щодо очікуваних результатів і ризиків, а також створення мотиваційного середовища — усе це формує сприятливі умови для зменшення опору змінам і формування культури організаційної гнучкості[1].

Загалом найбільш критичними і важкокерованими вважаються людські аспекти змін, зокрема поведінкові та культурні, пов'язані з позиціями, ставленнями, уявленнями, поведінкою людини в організації, тобто з її організаційною ментальністю. Власне з ними пов'язана така особливість управління змінами, як опір або протидія змінам. Отже, керівник державного органу має володіти не лише технологіями управління змінами, але й реакцією на них. Відповідно завдання керівника забезпечити, якщо не позитивне, то хоча б сприятливе сприйняття змін в державній структурі, мінімізувати опір та протидію ним. Серед основних шляхів подолання опору змінам виокремлюють наявність чіткої програми змін, яка доводить їх потреба і вигідність, пропагування й забезпечення привабливості концепції змін серед колективу організації, формування команди прихильників змін, системи цільового мотивування й заохочення людей до нововведень, досягнення компромісів з тими провідними працівниками, становище яких втрачає стабільність, визначення їх нових ролей, обнародування покрокових досягнень й інформування організації про кращі проєкти та їх команди, створення обстановки терпимості до окремих невдач, розвиток організаційної культури, цінностей, принципів[2].

На етапі реалізації змін важливою є інформаційна, комунікаційна, мотиваційна їх підтримка. Реалізація змін також охоплює створення тимчасової групи, яка має займатись впровадженням зміни; вибір технології впровадження змін; безпосереднє впровадження зміни. Важливими складовими зазначеного етапу процесу змін є також контролювання змін, тобто діагностика впровадження змін та виявлення можливих порушень. На завершальному етапі впровадження змін вагому роль відіграє оцінка ефективності змін, яке має бути спрямоване на аналіз кінцевих результатів діяльності окремих відділів та організації взагалі.

Організація та управління персоналом у системі публічного управління репрезентують фундаментальну загальноуправлінську функцію, що охоплює такі елементи, як раціональний розподіл посадових обов'язків, делегування повноважень, забезпечення дисципліни та відповідальності, а також створення ефективної організаційної структури, спроможної реалізовувати

---

[1] OECD. *Public Sector Innovation and Change Management* [Електронний ресурс]. Paris: OECD Publishing, 2020. 104 p. Режим доступу: https://www.oecd.org/gov/public-sector-innovation.htm

[2] *Копитько О. О.* Управління змінами під час застосування проєктного підходу при місцевому та регіональному розвитку. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/11336976.pdf

визначені стратегічні цілі. У сучасних умовах це потребує від керівника не лише адміністративної компетентності, а й глибокого розуміння індивідуальних і колективних особливостей персоналу.

Одним із ключових завдань управлінця є оптимізація функціонального розподілу праці в межах державного органу, що передбачає: а) визначення обсягів, складності та змісту службових функцій; б) розмежування компетенцій за структурними підрозділами; в) урахування таких чинників, як кваліфікація, досвід, психофізіологічні особливості, мотиваційна орієнтація працівників.

У цьому контексті можна виокремити чотири провідні управлінські функції керівника органу державної влади:

1. Організаційно-контрольна функція.

Ця функція передбачає інституційне структурування діяльності органу, що базується на принципах формалізованої ієрархії, чіткого поділу праці та запровадженні регламентів, процедур, стандартів. Її реалізація вимагає від керівника: а) налагодження скоординованої взаємодії між підрозділами; б) створення умов для ефективного функціонування управлінського "механізму"; в) встановлення системи внутрішнього контролю, що не виходить за межі адміністративної вертикалі, але забезпечує ефективний моніторинг діяльності працівників.

Контроль при цьому інтерпретується як цілеспрямована управлінська дія, яка забезпечує зворотний зв'язок, виявляє відхилення та сприяє коригуванню управлінських рішень у межах відповідальності керівника.

2. Функція управління проєктами.

Проєктне управління в публічній сфері репрезентує програмно-цільову модель втручання у соціальну дійсність, що забезпечує реалізацію нових, унікальних рішень у межах обмеженого ресурсу. Від керівника вимагається: а) знання про етапи життєвого циклу проєкту; б) здатність адаптувати методології управління проєктами (зокрема Project Cycle Management, Logical Framework Approach) до завдань публічного управління; в) розуміння принципів результативності, ефективності та релевантності у проєктному підході; г) вміння інтегрувати проєктні інструменти у стратегічні плани організації.

Проєктне управління виступає інструментом інституціоналізації інновацій, дозволяючи запроваджувати зміни у сферах, де домінує інерційне мислення або надмірна зарегламентованість.

3. Управління якістю надання публічних послуг.

Ця функція реалізується у межах клієнталістської парадигми публічного управління, орієнтованої на потреби громадян як споживачів державних послуг. Керівник має забезпечити: а) впровадження принципів Total Quality Management (TQM); б) організацію процесів, орієнтованих на своєчасність, доступність, безпечність, точність, відповідність і безперервність послуг; в) постійне вдосконалення процедур з урахуванням зворотного зв'язку з громадянами; г) розвиток інституційних механізмів оцінювання якості обслуговування.

Якість у цьому контексті набуває стратегічного значення як чинник легітимності державної служби, а також як індикатор соціальної справедливості та ефективного управління.

4. Функція мотивації персоналу.

Мотиваційна діяльність керівника спрямована на формування внутрішніх і зовнішніх стимулів, що спонукають працівників до продуктивної діяльності. Йдеться про створення систем, що базуються на: а) поєднанні індивідуальних потреб працівників із цілями організації; б) матеріальному та нематеріальному заохоченні (визнання, кар'єрні перспективи, соціальна підтримка, гнучкість умов праці); в) диференціації підходів до мотивації з урахуванням психотипу, рівня професіоналізму, кар'єрного етапу.

У цьому контексті мотивація постає не лише як допоміжна функція управління, а як стрижнева основа організаційної культури, що визначає рівень залучення персоналу та здатність організації до інституційного навчання й інновацій.

Управління людськими ресурсами має вираз у кадрових функціях керівника, але не зводиться лише до них. Кадрові функції керівника полягають у: формуванні кадрової політики організації; здійсненні кадрового планування; визначенні спільно з відповідним підрозділом професійно-кваліфікаційних вимог до персоналу; здійсненні добору персоналу через організації відповідних конкурсів, розстановки кадрів; визначенні в межах бюджету системи заробітної плати та стимулювання; керуванні професійною адаптацією; визначенні потрібності професійної перепідготовки; оцінки роботи персоналу. Управляючи людськими ресурсами, окрім реалізації кадрових функцій, керівник як суб'єкт внутрішньоорганізаційних управлінських відносин має вміти консолідувати зусилля своїх підлеглих на розв'язання важливих завдань управління, використовуючи при цьому свою владу, надихати колектив на ініціативне і творче виконання службових обов'язків, а також контролювати результати діяльності своїх підлеглих. Для керівника вкрай важливим є знання та розуміння людини, можливостей її поведінки у соціальній організації, використання її потенціалу, адже якісне надання управлінської послуги залежить саме від людей.

Формування особистісних компетентностей, необхідних для виконання посадових обов'язків на керівних посадах публічної служби, як цілеспрямована стратегія поведінки сучасного керівника державного органу передбачає їх активну й наполегливу роботу над собою. Важливу роль у цьому сенсі відіграє індивідуальне планування навчання та розвитку. Індивідуальний план розвитку виступає як інструмент стратегічного управління людським капіталом у публічній службі, що дозволяє узгоджувати професійні потреби працівника з функціональними завданнями органу влади. Такий план охоплює конкретні заходи, які спрямовані на підвищення здатності службовця ефективно виконувати покладені на нього обов'язки, займати або готуватися до зайняття вищої посади, а також опанування нових знань і навичок, які відповідають довгостроковим потребам організації.

У межах індивідуального плану розвитку можуть передбачатися різноманітні формати професійного вдосконалення: стажування, курси підвищення кваліфікації, участь у семінарах, тренінгах, менторських програмах, наставництві тощо. Водночас особливої ваги набувають механізми самоосвіти як форма безперервного професійного зростання, що поєднує особисту ініціативу та інституційну підтримку.

Досвід Японії у сфері формування кадрового потенціалу публічного управління є показовим прикладом ефективного поєднання формального навчання та системної самоосвіти. В японській моделі публічної служби значна увага приділяється розвитку мультидисциплінарних знань і здатності службовця діяти в міжфункціональному просторі. Самоосвітня активність стимулюється як на інституційному рівні (через надання доступу до освітніх ресурсів, гнучкі модулі тощо), так і на рівні кадрової політики — через просування, яке базується не лише на результатах формального навчання, а й на здатності працівника продемонструвати стратегічне мислення, аналітичну глибину та системне бачення[1].

У цьому контексті самоосвіта розглядається не як додатковий ресурс, а як повноцінна складова професійного становлення публічного службовця. Вона забезпечує гнучкість адаптації до змінних умов, сприяє формуванню культури відповідальності за особистий розвиток, стимулює внутрішню мотивацію до оволодіння новими компетентностями.

Розглянемо прискіпливіше особистісні компетентності, зазначені в постанові Кабінету Міністрів "Типові вимоги до осіб, які претендують на зайняття посад публічної служби категорії "А"[2].

Принциповість, рішучість і вимогливість при ухваленні управлінських рішень належать до ключових якостей, що характеризують ефективного керівника публічного органу. Ці риси забезпечують не лише особисту відповідальність за прийняті рішення, а й формують управлінське середовище, орієнтоване на досягнення чітко визначених результатів та дотримання стратегічних пріоритетів.

Принциповість розглядається як моральна характеристика особистості, що виявляється в послідовному дотриманні засадничих переконань, норм і стандартів професійної діяльності, навіть в умовах тиску або конфлікту інтересів. Для публічного службовця принциповість означає вірність ціннісним орієнтирам демократичного врядування, відмову від ситуативних компромісів, які суперечать суспільним інтересам, та неухильне дотримання етичних стандартів.

У демократичних державах діяльність публічних службовців ґрунтується на низці принципів, що є нормативно закріпленими та визначають рамки

---

[1] National Personnel Authority of Japan. *Report on Training and Development for National Public Employees* [Електронний ресурс]. Tokyo, 2020. 58 p. Режим доступу: https://www.jinji.go.jp

[2] Типові вимоги до осіб, які претендують на зайняття посад публічної служби категорії "А" . Затверджено постановою Кабінету Міністрів від 22 липня 2016 р. № 448. *Урядовий портал.* URL: http://www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd?docid=249211354

службової поведінки. Серед них — пріоритет суспільного блага, верховенство права, прозорість, відповідальність, етична неупередженість, доброчесність, ефективність, орієнтація на результат. В Україні основні принципи публічної служби зафіксовано в Законі України "Про державну службу", який визначає, зокрема, верховенство права (у значенні пріоритету прав і свобод людини), законність, політичну неупередженість, професіоналізм, стабільність, відкритість, прозорість, доброчесність, рівний доступ до служби та ефективність управлінської діяльності.

Володіння й практичне втілення зазначених принципів є свідченням сформованої лідерської культури, що відповідає стандартам доброго врядування та сприяє підвищенню довіри до інститутів влади.

Водночас принциповість не означає авторитарності, а передбачає здатність діяти послідовно, справедливо та відкрито в межах правових і моральних норм, уникаючи компромісів, що суперечать публічному інтересу.

Рішучість передбачає внутрішню готовність до прийняття обґрунтованих і відповідальних рішень, а також здатність невідкладно переходити до їх практичного втілення. Вона є проявом вольової зрілості, що полягає у впевненості у власних діях, умінні діяти в умовах обмеженого часу та підвищеної відповідальності, попри зовнішній тиск чи невизначеність.

Рішучість поєднує в собі сміливість, раціональність та прагнення до досягнення результату, що особливо важливо в управлінських ситуаціях, які вимагають оперативної реакції та безпосереднього втручання. У контексті діяльності керівника органу державної влади рішучість набуває особливого значення, оскільки практично щодня постають обставини, що не допускають зволікань або вагань. У таких випадках ухвалення своєчасного і твердого рішення, заснованого на аналізі доступної інформації, є ключовим чинником збереження ефективності управління та довіри до державного інституту.

Здатність керівника до рішучих дій не означає імпульсивності чи необґрунтованої поспішності, а навпаки — передбачає глибоке розуміння ситуації, наявність стратегії та здатність брати відповідальність за наслідки прийнятих рішень.

Вимогливість як управлінська якість передбачає наявність високих стандартів щодо виконання службових обов'язків як у керівника, так і в підлеглих. Вона є необхідною передумовою ухвалення виважених і відповідальних рішень та забезпечення високих результатів у діяльності органу державної влади. Водночас вимогливість не повинна ототожнюватися з авторитаризмом або надмірним тиском. Її сутність полягає не у формальному наказовому підході, а у формуванні в підлеглих внутрішньої мотивації до якісного виконання завдань, самодисципліни, відповідальності та ініціативності.

Жорсткий директивний стиль управління, хоча й може бути ефективним в екстремальних умовах, часто призводить до придушення ініціативи, нівелювання особистої відповідальності виконавців та зниження ефективності управлінської комунікації. Надмірна жорсткість, що супроводжується пока-

ранням або залякуванням, формує атмосферу недовіри, страху і пасивного підпорядкування, що несумісне з принципами сучасної публічної служби.

Натомість конструктивна вимогливість реалізується переважно в межах демократичного стилю керівництва, що ґрунтується на партнерстві, повазі до підлеглих і відкритості до їх ініціатив. У такому контексті вимогливість супроводжується формуванням сприятливого середовища для професійного зростання працівників, створенням умов для розвитку креативності, інноваційності та самореалізації в межах службових повноважень. Вона спрямована на формування відповідальної організаційної культури, орієнтованої на досягнення спільних цілей і результатів.

Спрямованість на служіння суспільству становить смислове ядро, навколо якого вибудовується система професійних ціннісних орієнтацій публічних службовців. Професійне призначення публічної служби в демократичних країнах полягає у відданому служінні народу, зокрема кожному окремому громадянину, задля забезпечення справедливості, добробуту та захисту прав і свобод. Закон "Про державну службу" визначає патріотизм як одну з основоположних чеснот державного службовця, під якою розуміється відданість і вірне служіння українському народові.

Суспільне служіння державного службовця охоплює як професійне, так і соціальне покликання, що ґрунтується на усвідомленні особистої відповідальності перед державою, її інституціями, нацією взагалі та окремою людиною. Така спрямованість передбачає внутрішню потребу служити суспільству, що виходить за межі суто формального виконання посадових обов'язків. Як і сто років тому, публічні службовці, вирішуючи проблеми громадян, надаючи публічні послуги та ухвалюючи рішення в інтересах суспільства, фактично виконують функцію соціального посередника та морального гаранта справедливості.

Професійна поведінка публічних службовців має ґрунтуватися на прагненні найбільшого блага для суспільства та відповідати моральним цінностям, що прийняті у суспільстві як норма. Неповажливе, грубе або байдуже ставлення представників влади до громадян, незнання справжніх потреб громадян є свідченням відірваності публічних службовців від народу та відсутності у них мотивації на служіння суспільному благу[1].

У демократичній державі захист національних інтересів є безперечно важливою складовою діяльності публічних службовців. Водночас ця діяльність не може суперечити або віддалятися від фундаментального принципу — пріоритету прав і свобод людини та громадянина, що становить основу конституційного ладу й правової системи України.

Служіння народу, як ключовий орієнтир діяльності публічного службовця, передбачає не лише врахування загальнонаціональних інтересів, а й високу чутливість до потреб окремих громадян, зокрема представників соці-

---

[1] *Василевська Т. Е.* Етика державних службовців і запобігання конфлікту інтересів : навч.-метод. матеріали. Київ : НАДУ, 2013. 76 с.

альних, етнічних, релігійних або мовних меншин. Це зумовлює необхідність рівного ставлення до всіх категорій населення, незалежно від чисельності чи впливовості певної соціальної групи.

Між правами індивіда та інтересами суспільства чи держави як колективного суб'єкта не має існувати відносин підпорядкування. Їхнє співіснування повинно будуватись на засадах взаємного узгодження, балансу та взаємної поваги. Як індивідуальні, так і колективні права мають однакову правову вагу в системі публічного управління та є рівнозначними з погляду демократичного правопорядку.

У практичному вимірі це означає, що публічний службовець має діяти в межах своїх повноважень так, щоб не допустити порушення прав жодного громадянина, навіть тоді, коли йдеться про реалізацію загальносуспільних завдань. Етичні й правові стандарти публічної служби вимагають поваги до людської гідності, неупередженості, дотримання принципу правової рівності та відмови від дискримінаційних підходів.

Таким чином, діяльність публічного службовця повинна поєднувати державницьке бачення із гуманістичним розумінням сутності служіння людині, а реалізація публічної політики має ґрунтуватися на визнанні прав і свобод людини не як підлеглих інтересам держави, а як рівнозначних і взаємопов'язаних із ними категорій.

Системність становить собою характеристику стратегічного мислення керівника державного органу, що має прояв в його умінні швидко осягнути завдання, визначити мету, розглянути можливі варіанти її досягнення і вибрати оптимальний варіант урахуванням ситуації, що склалася, передбачити результати прийнятого рішення та забезпечити його здійснення. Системність мислення ґрунтується на системному підході, який передбачає вміння розглядати процеси і явища в єдиній системі з усіма функційними зв'язками й залежностями.

Інноваційність — інтегральна особистісно-діяльнісна якість, що поєднує творчий підхід до розв'язання управлінських завдань, готовність до обґрунтованого ризику, відкритість до нових ідей та толерантне ставлення до альтернативних точок зору. Інноваційність не зводиться лише до впровадження технологічних новацій, а відображає здатність керівника діяти поза межами усталених шаблонів, створюючи простір для організаційного розвитку та змін.

Для керівника органу державної влади інноваційність проявляється через: відкритість до змін і технологічних трансформацій; ініціювання й підтримку інноваційної активності персоналу; створення внутрішньої культури інновацій, де заохочуються експерименти, допускаються помилки як частина навчального процесу, підтримуються нестандартні управлінські рішення; орієнтацію на результативність та особистісні досягнення співробітників; формування інноваційного клімату в організації, що ґрунтується на довірі, децентралізації, автономії в прийнятті рішень та колективному мисленні.

Отже, інноваційність керівника є не лише функціональною компетенцією, а й ціннісною орієнтацією, що забезпечує гнучкість публічного управління,

його здатність до самовідновлення, адаптації й випереджувального реагування на зміни. У системі публічної служби така компетентність дедалі більше розглядається як один із визначальних критеріїв управлінського лідерства, спроможного генерувати розвиток, а не лише підтримувати стабільність.

Неупередженість державного службовця виявляється як громадянська чеснота, оскільки вона налаштовує службовця на суспільне служіння, чесне виконання своїх обов'язків, "незважаючи на особисті ідеологічні, релігійні або інші погляди". Вона виявляється, як зазначається у "Загальних правил етичної поведінки публічних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування" в обов'язку державного службовця "не надавати будь-яких переваг та не виявляти прихильність до окремих фізичних чи юридичних осіб, громадських і релігійних організацій"[1].

У Законі України "Про державну службу" чимало уваги приділяється принципу політичної неупередженості, що трактується як "недопущення впливу політичних поглядів на дії та рішення державного службовця, а також утримання від демонстрації свого ставлення до політичних партій, демонстрації власних політичних поглядів під час виконання посадових обов'язків"[2]. Політичною неупередженістю державної служби є її провадження в інтересах усіх громадян відповідно до засад реалізації державної політики у відповідній галузі або сфері суспільних відносин, що не залежить від програмних цілей і завдань певних політичних партій або політичних поглядів і переконань окремих політиків[3].

Самоорганізація та саморозвиток публічного службовця становлять фундаментальні компоненти його професійної та особистісної зрілості. Вони передбачають системну, внутрішньо вмотивовану діяльність, спрямовану на вдосконалення інтелектуальних, емоційних, морально-вольових якостей особистості, розвиток здатності до саморефлексії, самоконтролю, прогнозування результатів власної діяльності. Саморозвиток, у цьому контексті, постає як свідома стратегія самовдосконалення, що забезпечує реалізацію людини не лише як висококваліфікованого професіонала, але й як гармонійної особистості з чітко окресленою громадянською позицією.

Етична рамка сучасної публічної служби визначає ці орієнтири як обов'язкові. Згідно із Загальними правилами етичної поведінки публічних службовців працівники публічної адміністрації мають постійно вдосконалювати свої професійні вміння, знання та навички, відповідно до функцій і завдань,

---

[1] Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Наказ Національного агентства України з питань публічної служби від 5.08.2016 № 158. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16

[2] Закон України "Про державну службу". *Відомості Верховної Ради* (*ВВР*). 2016. № 4. Ст. 43.

[3] Науково-практичний коментар до Закону України "Про державну службу" / ред. кол.: К. О. Ващенко, І. Б. Коліушко, В. П. Тимощук, В. А. Дерець (відп. ред.). Київ : ФОП Москаленко О. М., 2017. 796 с. URL: https://pravo.org.ua/wp-content/uploads/2020/10/1513082951commentary-_layout_web.pdf

покладених на них, а також розвивати організаційну культуру службової діяльності[1].

Водночас успішна самоорганізація публічного службовця можлива лише за умов підтримки з боку системи публічного управління, яка має не лише задавати нормативні та організаційні рамки, а й створювати умови для розвитку внутрішньої мотивації, творчого мислення, соціальної відповідальності. Гармонізація індивідуального та організаційного виміру самоорганізації передбачає створення внутрішньо узгодженого середовища, яке сприяє не просто підвищенню ефективності адміністративної діяльності, а формуванню нової управлінської культури, орієнтованої на служіння суспільству, інноваційність та моральну зрілість. Таким чином, акцент на самовиховання, критичне мислення та інтелектуальну відкритість службовця стає запорукою якісної трансформації публічного управління в Україні.

Уміння ефективно діяти в стресових ситуаціях є одним із ключових елементів професійної компетентності публічного службовця. Його основою виступає стресостійкість — інтегральна властивість особистості, що охоплює емоційну врівноваженість, здатність до самоконтролю, витримки, а також спроможність витримувати інтенсивні психологічні та фізичні навантаження, зберігаючи при цьому здатність до раціонального мислення, планування й ухвалення управлінських рішень у напружених і часто непередбачуваних умовах.

З огляду на зростання частоти кризових ситуацій у сфері публічного управління — від викликів безпекового характеру до надзвичайних соціально-економічних та політичних подій — особливої актуальності набуває розвиток особистісної здатності державного службовця до роботи в умовах підвищеної психологічної напруги. Успішне функціонування в подібному середовищі передбачає не лише вміння мобілізувати внутрішні ресурси, але й усвідомлення причин та механізмів виникнення стресу, здатність до його профілактики, керування власним емоційним станом, а також формування адаптивних стратегій поведінки[2].

Управлінська діяльність нерозривно пов'язана з високою відповідальністю, динамічністю завдань і високими вимогами до якості прийнятих рішень, що об'єктивно створює передумови для виникнення стресових станів. Тому формування та підтримка емоційної стійкості, впровадження програм підтримки ментального здоров'я в органах публічної влади, а також оволодіння навичками саморегуляції і тайм-менеджменту мають стати складовими системної кадрової політики в публічній службі.

Компетентність у сфері *управління публічними фінансами* охоплює комплекс знань, умінь і практичних навичок щодо формування, розподілу й раціонального використання фінансових ресурсів держави, її територіальних

---

[1] Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : затв. наказом Нацдержслужби України від 05.08.2016 р. № 158. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text

[2] *Панасюк І. В.* Стресостійкість публічного службовця: психологічні аспекти. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2022. № 3. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2285

громад та інших суб'єктів публічного сектору. Йдеться, зокрема, про управління коштами державного та місцевих бюджетів, державних цільових фондів, Пенсійного фонду України, фондів соціального страхування, державних банків, ресурсами, залученими під державні гарантії, а також прибутками, отриманими суб'єктами господарювання державної і комунальної власності.

У "Типових вимогах до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби", затверджених постановою Кабінету Міністрів України, серед ключових положень щодо компетентностей передбачено володіння основами бюджетного законодавства, знання системи управління та контролю у сфері публічних фінансів.

Попри те, що термін "публічні фінанси" активно використовується в українському правовому полі, його правове регулювання досі залишається фрагментарним. Відсутність системного нормативного акта, що комплексно регламентував би відносини у сфері публічних фінансів, зумовлює потребу в подальшій кодифікації законодавства й узгодженні повноважень між органами фінансового управління.

У цьому контексті публічні службовці мають ґрунтовно знати положення Бюджетного та Податкового кодексів України, а також інших спеціальних актів, що регламентують процеси планування, формування та використання публічних фінансових ресурсів залежно від профілю діяльності відповідного органу виконавчої влади. З огляду на реформу публічних фінансів, яка передбачає поступову децентралізацію та підвищення прозорості, знання службовцями нормативної бази повинно постійно актуалізуватися.

У межах розбудови ефективного контролю за використанням публічних коштів здійснено певні інституційні зрушення. Насамперед слід відзначити ухвалення Закону України "Про відкритість використання публічних коштів", який забезпечив створення Єдиного вебпорталу використання публічних коштів (E-Data), а також впровадження електронної системи закупівель ProZorro. Проте на рівні державної політики поки що відсутня чітка межа між функціями моніторингу, аудиту й контролю, що перешкоджає створенню цілісної та ефективної системи державного фінансового нагляду. Тому однією з першочергових умов розвитку відповідної компетентності є формування у публічних службовців не лише знань законодавства, але й розуміння ролі прозорості, підзвітності та результативності у сфері управління фінансами.

Формування компетенцій публічних службовців у сфері *роботи з інформацією* є відповіддю на зростаючі виклики інформаційного суспільства та підвищення значущості інформаційного ресурсу в системі врядування. Володіння інформацією та вміння працювати з нею — ключова складова сучасної професійної компетентності державного службовця, адже саме на інформаційному фундаменті приймаються управлінські рішення, формуються політики й здійснюється комунікація з громадськістю.

До базових елементів інформаційної компетентності належать знання норм законодавства про інформацію, державну таємницю, захист персональних даних і доступ до публічної інформації. Законодавчими актами, що ви-

значають рамки цієї діяльності, є Закони України "Про інформацію", "Про державну таємницю", "Про захист персональних даних" та "Про доступ до публічної інформації".

У контексті етичної поведінки публічних службовців ці положення конкретизовано в наказі Національного агентства України з питань державної служби "Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування". Відповідно до цих правил державні службовці зобов'язані не розголошувати конфіденційну чи службову інформацію, своєчасно реагувати на загрози її витоку, надавати публічну інформацію в обсягах, визначених законодавством, чітко й коректно викладати офіційні повідомлення, забезпечувати належну комунікацію в межах органів влади.

В умовах цифрової трансформації здатність ефективно діяти в середовищі електронного урядування виходить за межі технічної обізнаності. Йдеться про професійну готовність діяти відповідно до нової управлінської парадигми, що характеризується високим рівнем прозорості, інтерактивності та динамічності. Використання інформаційно-комунікаційних технологій має ґрунтуватися на розумінні функціонування цифрової інфраструктури держави, захисті цифрових прав громадян і дотриманні принципів етичного використання даних.

Інформаційна грамотність публічного службовця охоплює не лише знання нормативно-правових актів, а й практичну здатність ефективно взаємодіяти в інформаційному середовищі, зберігати інформаційну безпеку, забезпечувати якісний документообіг та відкритість управлінських процесів[1].

На етапі формування та реалізації цифрової держави особливої ваги набуває уміння забезпечити якісну інформаційну взаємодію між органами публічної влади, громадянами та іншими суб'єктами соціального поля, зокрема в онлайн-форматі.

Показниками такої грамотності є знання систем електронного документообігу; прикладних систем, що забезпечують окремі сервіси та послуги е-уряду — пересилання електронних документів і поштових повідомлень між громадянами, бізнесом та органами влади, електронних платежів, інформаційно-аналітичного забезпечення ухвалення рішень та управління; розуміння можливостей електронної демократії, знання інформаційно-технологічної інфраструктури електронного урядування; знання сучасних засобів електронної ідентифікації та авторизації громадян, використання ідентифікаційних карт, цифрового підпису, електронних паспортів; розуміння основ формування та накладання електронного цифрового підпису; знання базових понять, що стосуються надання адміністративних електронних послуг; знання основних принципів та заходів із захисту інформації в електронному урядуванні й володіння прийомами із захисту інформації тощо[2].

---

[1] Біла книга з електронного урядування в Україні: аналіт. доп. Київ : НАДУ, 2021. 140 с.

[2] *Сопілко І. М. & Сай Р. Є.* (2020). E-GOVERNANCE AS AN ELEMENT OF E-DEMOCRACY

Ураховуючи граничну важливість інформаційної грамотності публічних службовців у сучасних умовах, цьому питанню присвячено наступний розділ нашої монографії.

Отже, запровадження компетентнісної моделі менеджменту людських ресурсів на публічній службі не лише стало важливим кроком на шляху її професіоналізації. Головне — розпочався принциповий відхід від ставлення до публічного службовця як до "гвинтика" у державній машині, що має просто "в межах і спосіб" сумлінно виконувати свої посадові обов'язки, натомість як до особистості, яка потребує адресної уваги й постійного розвитку своїх професійних та особистісних компетентностей.

Професійна компетентність публічного службовця виступає фундаментальною передумовою ефективного функціонування системи публічного управління в умовах демократичної держави. Компетентнісний підхід до формування, розвитку й оцінювання кадрового потенціалу публічної служби дає можливість забезпечити цілісне бачення професійного профілю сучасного службовця як інтегрованого суб'єкта управлінської діяльності, здатного до ініціювання та реалізації суспільно значущих змін.

Проаналізовані в розділі параметри професійної компетентності охоплюють широкий спектр як загальних, так і спеціалізованих спроможностей – від ухвалення управлінських рішень, комунікаційної взаємодії, організації роботи з інформацією та ресурсами до здатності працювати в умовах змін, стресу, цифровізації та зростаючої відкритості публічного сектору. Водночас не менш важливу роль відіграють особистісні характеристики — принциповість, рішучість, вимогливість, спрямованість на служіння суспільству, здатність до саморозвитку та самоорганізації. Всі ці складові не лише забезпечують професійне виконання функцій публічного службовця, а й формують довіру громадян до інституцій влади.

Розбудова сучасної публічної служби передбачає перехід від формального виконання обов'язків до усвідомленого служіння публічному благу, що можливе лише за наявності високого рівня компетентності службовців. Отже, формування та розвиток професійної компетентності має спиратися на цілісну систему професійного навчання, стратегічне управління людськими ресурсами, сучасні методики оцінювання, а також етичну та правову культуру публічного управління.

Узагальнюючи, слід констатувати, що компетентнісний вимір публічної служби не є суто інструментальним — він водночас містить нормативні, ціннісні й мотиваційні засади, які визначають не лише зміст посадових обов'язків, а й стиль управлінської поведінки, взаємодію з громадськістю та спроможність до трансформацій. Саме тому питання розвитку професійної компетентності мають перебувати в центрі державної кадрової політики, будучи ключовим елементом модернізації публічного управління в Україні.

IN UKRAINE. *Scientific Works of Kyiv Aviation Institute. Series Law Journal "Air and Space Law"*. 2(55). 102–107. URL: https://doi.org/10.18372/2307-9061.55.14781

Розділ 5
ІНФОРМАЦІЙНА ГРАМОТНІСТЬ ЯК СКЛАДОВА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

В умовах інтенсивного розвитку інформаційного суспільства та цифровізації публічного управління володіння актуальною, достовірною та структурованою інформацією є передумовою професійної результативності публічного службовця. Від якості інформаційного забезпечення управлінських процесів безпосередньо залежить обґрунтованість прийнятих рішень, ефективність виконання службових функцій і загальна спроможність публічної адміністрації реагувати на запити суспільства.

У професійній діяльності публічний службовець щоденно стикається з необхідністю аналізу складних проблем, якісного прогнозування, оперативного реагування в умовах обмеженого часу та ресурсу. Це, своєю чергою, потребує не лише наявності певного обсягу знань, а й уміння швидко орієнтуватися в інформаційному середовищі, критично оцінювати джерела, працювати з великими обсягами даних, адаптуватися до нових форматів інформаційної взаємодії.

У зв'язку з цим інформаційна грамотність розглядається як базова складова професійної підготовки публічного службовця, що охоплює здатність до самостійного пошуку, опрацювання, осмислення, інтерпретації й застосування інформації у процесі управлінської діяльності. Особливої актуальності набуває вміння користуватись сучасними цифровими технологіями, інформаційно-аналітичними системами, електронними базами нормативно-правових актів, офіційними ресурсами державних органів, а також застосовувати інструменти Інтернету для налагодження взаємодії з громадянами та зацікавленими сторонами.

Таким чином, формування та розвиток інформаційної грамотності є необхідною умовою забезпечення ефективного функціонування публічного службовця в цифровому середовищі, посилення його професійної мобільності, адаптивності та здатності приймати управлінські рішення в умовах постійної зміни зовнішніх і внутрішніх параметрів адміністративної діяльності.

Гнучкість роботи, підтримана цифровими технологіями, надихає на інновації в управлінні робочим часом навіть в умовах воєнного стану. Працівники отримують більший контроль над своїм особистим графіком, що дозволяє їм працювати у години максимальної ефективності. Це особливо важливо за непередбачуваних обставин, коли працівники можуть потребувати поступливості для забезпечення власної безпеки чи вирішення нагальних особи-

стих питань. Вплив цифровізації на організацію роботи в умовах підвищених ризиків відбувається шляхом створення адаптивного середовища[1].

Цифрові платформи для менеджменту задач (Trello, Asana, Monday) полегшують структурування роботи в команді, навіть якщо працівники перебувають в різних регіонах чи працюють в різних часових поясах. Гнучке планування дає змогу оперативно змінювати пріоритети, реагуючи на зовнішні обставини.

Сприяння колективній роботі та генеруванню ідей з допомогою онлайн-інструментів співпраці (Microsoft Teams, Google Workspace) стимулює обмін думками, вирішення проблем і підтримку командного духу, навіть якщо співробітники тимчасово евакуйовані або знаходяться в зоні обмеженого доступу, адже географічні перепони більше не є бар'єром для результативної комунікації та креативності.

Формування інформаційної грамотності ми розглядаємо як серцевинну основу професійного становлення ефективного публічного службовця. Першочерговими для розгляду тут є такі завдання: а) визначення сутності та основних напрямів інформаційної підготовки сучасного службовця; б) формування компетенції роботи з інформацією; в) знання основ законодавства про інформацію; г) уміння працювати в умовах електронного урядування, електронної демократії та розвитку соціальних мереж.

Тобто формування цих ключових професійних компетентностей має стати метою професійної підготовки публічних службовців і складати зміст навчальних програм. Складність і змістова багатогранність цих якостей вимагає значно детальнішого розгляду.

Тезу щодо потреби приділення особливої уваги інформаційній складовій підготовки молодих професіоналів загалом і публічних службовців зокрема можна зустріти в багатьох наукових дослідженнях, а також у стратегічних, нормативних і практико-орієнтованих документах. Теоретичні та дослідницькі розвідки також відрізняються предметною багатоманітністю: інформаційну компетентність досліджують у контексті питання входження України в інформаційне суспільство (В. Бебик, М. Згуровський, І. Жиляєв, Д. Кіслов); у світлі підвищення якості вищої освіти (В. Андрущенко, Я. Болюбаш, В. Кремень, В.Луговий, Ж.Таланова), у зв'язку з проблемами компетенцій публічної служби (О. Амосов, О. Балакірова, М. Головань, І. Клименко, Т. Недашківська, Я. Радиш), у фокусі проблем електронного урядування (е-урядування) в Україні – у працях І. Жиляєва, Г. Почепцова та С. Чукут, А.Семенченка, С. Серьогіна, П. Сніцаренко, Ю. Саричева та ін.

Однак аналіз досліджень з означеної проблематики наводить нас на робочу гіпотезу, що в силу значного обсягу наукових досліджень у галузі інформаційної підготовки фахівців, а також через міждисциплінарний характер цієї

---

[1] *Замлинський В., Скрипник Н., Федака В.* Управління персоналом в умовах воєнного стану: інтеграція цифрових технологій. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences.* 2025. Т. 338, № 1. С. 555–563.

проблематики, на сьогоднішній день не існує єдиного, усталеного підходу до визначення феномену інформаційної грамотності та її складових. У науковій літературі простежується значна кількість підходів до тлумачення поняття інформаційної грамотності, однак їх зведення до єдиної концептуальної рамки залишається відкритим питанням, що ускладнює як теоретичну розробку, так і практичне впровадження відповідних компетентностей.

Певний час на це вказувала також слабка наукова опрацьованість та нормативна неврегульованість питань, пов'язаних з формуванням інформаційних компетентностей у публічній службі. Понятійно-категоріальний апарат, що використовується у цій сфері, досі залишається недостатньо чітким: низка термінів має лише фрагментарне визначення, а деякі взагалі не набули офіційного чи наукового тлумачення, що призводить до неоднозначного їх розуміння, термінологічної плутанини та складнощів у впровадженні компетентнісного підходу.

Багатовимірність поняття інформаційної грамотності в сучасному науковому дискурсі часто пов'язується з розвитком інформаційного суспільства, технологічними зрушеннями та поширенням електронних інформаційно-комунікаційних технологій. У зв'язку з цим у літературі одночасно функціонують такі терміни, як *медіаграмотність, медіакомпетентність, інформаційно-технологічна компетентність, комп'ютерна грамотність, інформаційна культура фахівця*, які в багатьох випадках використовуються як синоніми або ж із частковим перетинанням змісту, що ще більше ускладнює їх точне відмежування в аналітичному і практичному плані.

Процес публічного управління неможливо уявити без належного інформаційного забезпечення, яке має бути не лише адекватним за змістом, а й своєчасним, достовірним і системним. Управлінські рішення, що приймаються в публічній сфері, ґрунтуються на обробці великого масиву даних — статистичних, аналітичних, правових, економічних та соціологічних. Відтак інформація виступає не просто ресурсом, а ключовим фактором результативності та легітимності управлінських дій. Це актуалізує потребу в розбудові розгалуженої інформаційної інфраструктури, яка охоплює не лише внутрішні процеси органів публічної влади, а й міжінституційну взаємодію, зворотний зв'язок із громадськістю, а також інтеграцію з глобальними інформаційними системами.

На жаль, у науковій літературі досі переважає зосередженість на функціонуванні інформаційних потоків у межах окремих державних органів, тоді як повноцінне публічне управління передбачає міжвідомчу координацію, єдині інформаційні протоколи, відкритість даних, автоматизовану обробку інформації та її проактивне використання для прогнозування соціально-економічного розвитку. Сучасна реальність вимагає від публічних службовців не лише базових цифрових навичок, а й стратегічної здатності оцінювати якість джерел, працювати з великими масивами даних (Big Data), інтерпретувати інформацію в динамічному середовищі та формувати на її основі обґрунтовані управлінські рішення.

Зростання обсягів, швидкості циркуляції й складності інформації, а також цифровізація державного управління зумовлюють постійне оновлення вимог до інформаційної компетентності публічних службовців. Поняття "інформаційне управління" охоплює не лише технічний аспект володіння інформаційно-комунікаційними технологіями, а й здатність вибудовувати систему управління, у центрі якої — інформація як основа для формування політики, стратегічного планування, контролю за виконанням завдань і зворотного зв'язку з громадськістю[1].

Особливої ваги набуває також здатність працювати в умовах інформаційного перевантаження, розрізняти маніпулятивну та дезінформацію, оцінювати ризики інформаційної безпеки, зберігаючи при цьому відкритість і прозорість управлінських дій. Таким чином, інформаційна компетентність є не лише професійною навичкою, а й базовим елементом професіоналізації публічної служби, що забезпечує її відповідність викликам сучасної епохи цифрової трансформації.

З огляду на зазначене, вкрай важливо, щоб системи навчання й підвищення кваліфікації публічних службовців включали модулі з інформаційного аналізу, цифрової грамотності, кібербезпеки, управління даними, комунікаційного менеджменту та функціонування електронного урядування. Крім того, інтеграція міжвідомчих баз даних, створення єдиних платформ для надання адміністративних послуг, автоматизація аналітики політик мають бути інституційно підтримані з боку держави, що передбачає не лише технічну модернізацію, але й формування нового типу управлінської культури — культури даних (data-driven governance).

Із позицій інноваційної комунікаційної парадигми сучасного публічного управління виділяються три ключові критерії, що визначають сутність і спрямування європейської інформаційно-комунікаційної моделі публічного врядування. Перший критерій полягає у визнанні провідної ролі сучасного наукового знання в управлінській практиці, що трактується не лише як джерело професійної експертизи, а як системоутворюючий чинник формування нововведень, стратегій і державної політики. Теоретичне осмислення суспільних процесів стає основою для моделювання майбутніх змін, а також передумовою для розроблення ефективних рішень, які спираються не на інтуїцію чи адміністративний досвід, а на ґрунтовний аналітичний супровід.

Другий критерій визначає необхідність оволодіння публічними управлінцями компетентностями у сфері цифрових технологій та інструментів електронного врядування, що охоплює роботу з інформаційно-аналітичними системами, базами даних, програмами прогнозування та системами підтримки управлінських рішень. Ідеться про формування цифрової управлінської

---

[1] *Запара А. Є., Легеза Ю. О.* Система інформаційних компетентностей публічних службовців. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2023. Вип. 2. Режим доступу: https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/download/392/346..

культури, в основі якої — інтеграція знань, технологій і комунікаційних можливостей для досягнення прозорості, відкритості, ефективності публічного управління.

Третій критерій — це становлення нової парадигми постіндустріального суспільства, яке характеризується домінуванням знань, інформації та мережевих структур у процесах прийняття рішень. У цьому контексті особливої актуальності набуває розвиток форм прямої та опосередкованої взаємодії з громадянами на засадах відкритості, підзвітності, зворотного зв'язку. Саме розширення демократичних каналів комунікації (зокрема електронних петицій, громадських консультацій, цифрових платформ участі) зміщує акцент з ієрархічного адміністрування на мережеву координацію, де громадянин виступає не лише об'єктом, а й активним учасником процесів публічного управління[1].

Згідно з концепцією Національної програми інформатизації, що була ухвалена ще 1998 року та суттєво дороблялась і редагувалась до 2016 року[2], інформаційне забезпечення стратегічних напрямів розвитку державності, процесів соціально-економічного розвитку досягається через створення й розвиток інформаційно-аналітичних, обчислювальних та автоматизованих систем, центрів і мереж, які забезпечують роботу органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Особливістю завдань цього напряму є їх складність, пов'язана з потребою оброблення великого обсягу різноманітної інформації, що надходить зі значної кількості джерел, а також із високими вимогами до швидкості й форми надання, достовірності, актуальності, безпеки інформації. Фактично, за позицією фахівців Інституту масової інформації, окресленою в "Практичному посібнику для працівників комунікаційних структур в органах влади, усі заходи, які відбуваються в органі влади", мають ураховувати потребу надання інформації, тому інформаційний менеджмент є невід'ємною частиною діяльності органів влади, а інфраструктура для цього (зокрема кадрова) має бути підготовлена заздалегідь[3].

Зрозуміло, що реалізація цих принципів, так само як і виконання специфічних завдань у сфері публічного управління потребує від службовців високого рівня загальної та фахової підготовки, що включає відповідні знання, уміння та навички. У цьому контексті актуалізується проблема формування інформаційної грамотності публічних службовців, яка викликає складні запитання методологічного й практичного характеру. Зокрема, чи варто розглядати інформаційну грамотність як універсальну характеристику осві-

---

[1] *Донець І. А.* Інформаційно-комунікаційне забезпечення публічного управління в Україні : монографія. Харків : Вид-во ХарРІ НАДУ "Магістр", 2020. 296 с.

[2] Закон України "Про національну програму інформатизації" від 04.02.1998 р. № 74/98-вр. *Відомості Верховної Ради України.* 1998. № 27–28. Ст. 181.

[3] Практичний посібник для працівників комунікаційних структур в органах влади / упоряд. З. Казанжи. Київ : Інститут масової інформації, 2016. 112 с.

ченої людини, незалежно від її професійної належності, чи як специфічну професійну компетентність, яка потребує спеціального опанування в рамках освітніх програм з публічного управління та адміністрування?

Це питання має велике значення не лише в площині теоретичних пошуків, а й для практичного конструювання змісту вищої освіти, розроблення освітніх стандартів, визначення професійних кваліфікаційних вимог до публічних службовців, а також для формування ефективної кадрової політики у сфері публічної служби. Звернення до сутності поняття "грамотність" у контексті інформаційної підготовки фахівців зумовлюється насамперед сучасними трансформаціями вищої освіти в Україні, яка реформується відповідно до європейських принципів формування компетентностей, забезпечення якості освітніх послуг та результатів навчання.

Паралельно відбувається модернізація публічної служби, що орієнтується на її професіоналізацію, деполітизацію та адаптацію до умов демократичного врядування. Відтак інформаційна грамотність постає як ключовий елемент загальної стратегії професійного оновлення публічного управління в Україні.

Наразі інформаційна грамотність постає не як допоміжна навичка, а як системна професійна компетентність, без якої неможливо забезпечити ефективне функціонування органів публічної влади в умовах інформаційного суспільства. Вона охоплює сукупність знань, умінь і ставлень, що дозволяють публічному службовцю орієнтуватися в інформаційному середовищі, критично осмислювати та ефективно використовувати інформацію для підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень. Інформаційна грамотність включає як володіння сучасними інформаційно-комунікаційними технологіями, так і розуміння нормативного поля, яке регулює доступ, обробку, захист та поширення інформації.

Оскільки інформація є основним ресурсом ухвалення державних рішень, публічний службовець повинен не лише вміти добирати й аналізувати релевантні дані, але й чітко розрізняти їхню достовірність, джерела походження, цільове призначення. Інформаційна грамотність вимагає уміння працювати з відкритими даними, дотримуватися принципів прозорості та доступності публічної інформації, але водночас — гарантувати захист персональних даних, конфіденційної та службової інформації відповідно до вимог чинного законодавства[1].

З погляду інформаційної грамотності важливою складовою професійної діяльності публічного службовця є також здатність ефективно функціонувати в середовищі електронного урядування. Йдеться як про технічні навички користування цифровими платформами, так і про розуміння логіки функціонування інформаційно-аналітичних систем, зокрема систем підтримки ухвалення рішень, геоінформаційних сервісів, порталів відкритих даних,

[1] *Цвєткова Г. О.* Інформаційна грамотність як складова професійної компетентності державного службовця. *Інформаційне суспільство*. 2021. № 3. С. 24–31.

систем електронних закупівель тощо. Ці інструменти стають основою сучасного управління, заснованого на аналітиці, прогнозуванні й проактивному плануванні.

Крім того, інформаційна грамотність охоплює вміння забезпечувати комунікацію з громадськістю в цифровому середовищі: розробляти інформаційні повідомлення, доносити їх чітко й доступно до цільових аудиторій, будувати взаємодію з медіа та забезпечувати громадську підтримку управлінських рішень. В умовах демократичного врядування, що передбачає відкритість і підзвітність, така здатність стає інструментом формування довіри до влади.

Аналіз сучасних досліджень науковців дозволив установити, що інформаційна грамотність визначає здатність фахівця до роботи з комп'ютерною технікою, інформаційними технологіями й інформацією в усіх її формах у розв'язанні завдань у професійній діяльності[1]. Застосовуючи типологію компетентностей публічного службовця як поєднання ключових, базових та спеціальних до професійних вимог до державного службовця в інформаційній сфері, можемо зауважити, що в межах інформаційного суспільства розділення між ними має умовний характер та швидко застаріває: те, що нещодавно було "парафією" спеціального технічного персоналу, швидко переміщується до обов'язкових навичок.

Ключові інформаційні компетентності відображають здатність публічного службовця отримувати та аналізувати інформацію в усіх її формах для вирішення поставлених завдань у професійній діяльності й повсякденному житті та передбачають володіння сукупністю знань про інформацію, сучасні інформаційні технології та навичок роботи з різними джерелами інформації; уміння добирати необхідну інформацію з різних джерел, виділяти в ній головне, оцінювати, систематизувати, аналізувати, організовувати, перетворювати, зберігати та передавати інформацію; уміння використовувати інформаційні пристрої, комп'ютерну техніку, засоби мережевої комунікації, Інтернету при обробленні інформації та спілкуванні.

Базові інформаційні компетентності зумовлені специфікою професійної діяльності публічних службовців різних спеціалізацій і передбачають володіння сучасними методами організації оброблення даних у локальній мережі й Інтернеті та роботи з гіпертекстовими й електронними офісними документами різного типу (текстовими документами, розрахунковими таблицями, базами даних) у процесі оброблення інформації, її аналітичної інтерпретації й узагальнення; створенні інформаційної бази; організації інформаційного забезпечення управлінською діяльністю; у взаємодії з партнерами.

Щодо спеціальних інформаційних компетентностей, то вони безпосередньо пов'язані зі специфікою завдань органу державної влади, категорією державної посади, персональним складом конкретної установи тощо. Це може

---

[1] *Головань М. С.* Інформатична компетентність : сутність, структура та становлення. *Інформатика та інформаційні технології в навчальних закладах* : *наук.-метод. журн.* 2007. № 4. С. 62–69.

бути отримання специфічної інформації в галузі охорони здоров'я, екології, споживчих послуг, публічних фінансів, ведення державних реєстрів, надання певної адміністративної послуги та ін.

Згідно з нашою позицією саме інформаційна підготовка наразі стає однією зі стрижневих у процесі навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки публічних службовців, при цьому формуванню ключових і базових інформаційних компетенцій має бути приділена увага в процесі здобуття вищої освіти в галузі публічного управління, тоді як набуття, коригування та підвищення рівня спеціальних інформаційних компетентностей може покладатися на систему перепідготовки та підвищення кваліфікації з урахуванням можливостей андрогенної педагогіки — дистанційного навчання, постійних семінарів, неформальної освіти, обміну досвідом у рамках стажування, відряджень, навчальних візитів тощо.

Формування ключових, базових і спеціальних компетентностей у сфері роботи з інформацією є одним із пріоритетів підготовки майбутніх публічних службовців. Вивчення дисциплін комп'ютерного циклу у процесі професійної підготовки відіграє у цьому контексті визначальну роль. Так, у провідних освітніх закладах світу, зокрема в Гарвардському університеті, значна частка навчального часу — іноді до третини загального обсягу — присвячена опануванню інформаційних технологій у рамках професійних навчальних курсів. Йдеться не лише про базову комп'ютерну грамотність, а й про доступ до ресурсів глобальних інформаційних мереж, роботу з відкритими базами даних і спеціалізованими електронними бібліотеками за галузевими напрямами знань[1].

На цьому тлі українська модель професійної підготовки публічних службовців тривалий час зберігала акцент на теоретичній підготовці, залишаючи поза належною увагою формування прикладних, зокрема інформаційних, компетентностей. До 2016 року в Україні фактично були відсутні комплексні освітні програми, спрямовані на професійне навчання осіб, які претендували на первинні посади у сфері державної служби або місцевого самоврядування, з отриманням освітньо-кваліфікаційного рівня молодшого спеціаліста, бакалавра чи спеціаліста на основі повної або неповної загальної середньої освіти. У зв'язку з цим вітчизняна система не запроваджувала європейську модель трирівневої підготовки "бакалавр – магістр – доктор", що негативно позначалося на системності формування управлінських компетентностей.

Таким чином, професійна освіта у сфері публічного управління набула переважно магістерського або післядипломного формату, а відповідальність за формування ключових і базових компетентностей — включно з інформаційною грамотністю — залишалася розпорошеною в межах усієї системи освіти

---

[1] *Амосов О.* Інформаційні технології у державному управлінні: проблеми та тенденції розвитку [матеріали наук.-практ. семінару, 19 квітня 2013 р., м. Дніпропетровськ] / ред. кол. : В. М. Дрешпак (голов.ред.). *Новітні інформаційно-комунікаційні технології в модернізації публічного управління: зарубіжний і вітчизняний досвід.* Дніропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2013. С. 5–8.

або покладалася безпосередньо на самого здобувача. У відповідь на виявлені виклики впродовж останнього десятиліття в Україні було ініційовано низку реформаторських кроків. Зокрема в 2015 році відповідно до положень оновленого Закону України "Про вищу освіту" до переліку галузей знань і спеціальностей було включено спеціальність "Публічне управління та адміністрування" у межах галузі знань "Управління та адміністрування". А вже у 2016 році ця спеціальність отримала статус повноцінної окремої галузі знань, що засвідчило визнання важливості професійної підготовки кадрів публічного управління як окремої освітньої місії, а також створило умови для системного формування інформаційної грамотності як складової професійної компетентності службовця[1].

Водночас навіть після формального унормування спеціальності "Публічне управління та адміністрування" як окремої галузі знань, у магістерських програмах вітчизняних ЗВО зберігається низка системних недоліків, що стримують належне формування прикладних компетентностей, зокрема й інформаційної грамотності. Насамперед це стосується змістовної частини навчальних планів, яка роками залишається малодинамічною: перелік навчальних дисциплін змінюється незначною мірою, варіативна складова обмежена, а система спеціалізацій майже не переглядається. Додатково ускладнює ситуацію високий рівень централізації у процесі формування навчальних програм, що обмежує адаптацію освітніх курсів до сучасних викликів управлінської практики.

Певним свідченням цієї тенденції є досвід Національної академії державного управління при Президентові України, яка до 2021 року залишалась ключовою установою у сфері підготовки кадрів публічної служби. У межах своєї магістерської підготовки за напрямом "Публічне управління та адміністрування" Академія пропонувала навчання за 12 спеціальностями й 59 спеціалізаціями, серед яких були й такі, що передбачали цифрову трансформацію публічного сектору, зокрема "Електронне урядування", "Публічне адміністрування", "Парламентаризм та парламентська діяльність" тощо. Проте аналіз змісту освітніх програм, наведених, зокрема, в Інформаційному пакеті ECTS Академії за 2016–2017 навчальний рік, засвідчує домінування теоретично-методологічних дисциплін, таких як "Теоретичні та організаційні засади публічного управління", "Верховенство права", "Інституціалізація суспільного розвитку", "Політика і управління", "Лідерство та управлінська еліта", "Механізми взаємодії суспільства та влади" та ін.

Беззаперечно, кожна з вказаних дисциплін має значення для професійного становлення службовця та виконує функцію ціннісного та світоглядного підґрунтя для майбутньої управлінської діяльності. Однак зміст програм свідчить про невиразну присутність інформаційної компоненти в освітньому

[1] Про затвердження переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти: Постанова Кабінету Міністрів від 29 квітня 2015 р. № 266. URL: http://www.kmu.gov.ua/control/ru/cardnpd?docid=248149695

процесі: або її розвиток віддано на відкуп післядипломній освіті, або передбачається, що майбутні службовці вже володіють відповідними універсальними компетентностями.

Слід зауважити, що останнім часом ситуація почала відчутно змінюватися на краще.

Наприклад, у Навчально-науковому інституті публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, який перейняв естафету у НАДУ після її реорганізації та пропонує освітню програму в галузі "Публічне управління та адміністрування", з'явилися дисципліни, що інтегрують спеціальні інформаційні навички. Так, навчальна дисципліна "Публічне управління на центральному та регіональному рівнях" окрім політико-управлінської методології включає застосування цифрових технологій: роботу з базами даних, MS Office (Excel, PowerPoint), навички обробки відкритих даних, інструменти для електронного врядування, управління інноваціями та ризиками й комунікації із застосуванням інформаційно-комунікаційних технологій — усе це акцентує явні ознаки включення ІКТ у структуру навчання.

У навчальних планах підготовки магістрів за спеціальністю "Публічне управління та адміністрування" в Київському політехнічному інституті імені Ігоря Сікорського запроваджено дисципліни "Електронне урядування та електронна демократія", "Цифрові та комунікаційні технології", "Нормативно-правове забезпечення е-врядування", що формують не лише загальну обізнаність, а й прикладні навички використання інформаційно-комунікаційних технологій у процесі управління.

Важливий внесок у розвиток інформаційної грамотності публічних службовців робить також Школа управління Українського католицького університету, яка інтегрує в навчальні плани курси, що поєднують цифрові технології, публічну комунікацію та інституційну аналітику.

Усі ці приклади свідчать про зрушення в напрямі переосмислення ролі інформаційної грамотності у підготовці публічних службовців. Вона вже не розглядається як допоміжний або факультативний компонент, а поступово набуває статусу фундаментального елементу професійної освіти в галузі публічного управління, що відповідає сучасним викликам постіндустріального суспільства та євроінтеграційним орієнтирам України.

Відштовхуючись від результатів проведених досліджень, які фіксують недостатній рівень сформованості ключових навичок у сфері інформаційної діяльності[1], можемо окреслити кілька груп інформаційних компетентностей, які є критично важливими для ефективного функціонування публічної служби в умовах трансформаційних викликів. По-перше, йдеться про *технічно-інформаційні навички*, пов'язані з базовою комп'ютерною підготовкою, вмінням користуватися сучасними офісними та адміністративними програ-

[1] Звіт за результатами соціологічного дослідження "Стан розвитку інформаційної компетентності публічних службовців України" / за заг. ред. В. М. Князєва. Київ : НАДУ, 2020. 76 с.

мами, цифровими інструментами збору, обробки й систематизації інформації. По-друге, це *інформаційно-управлінські компетентності*, які охоплюють здатність аналізувати великі обсяги управлінської інформації, виявляти її значущість для прийняття рішень, застосовувати цифрові платформи для моніторингу й оцінки ефективності управлінських заходів, а також забезпечувати прозорість інформаційних потоків в межах органів влади.

Наступною важливою групою є грамотність *у сфері діловодства та документообігу*, що включають знання нормативних вимог до роботи з офіційними документами, дотримання правил збереження та передавання інформації, володіння сучасними електронними системами документообігу, що поступово стають стандартом у державному секторі. Нарешті, окремої уваги заслуговують комунікативні навички, які передбачають вміння формувати чіткі та доступні інформаційні повідомлення, організовувати ефективну взаємодію з громадськістю, представниками громадських організацій, бізнесу та медіа, розуміння особливостей ведення публічної комунікації та забезпечення зворотного зв'язку.

До технічно-інформаційної групи компетентностей, які є основоположними для ефективного виконання службових функцій в умовах цифровізації публічного управління, належать уміння користуватися організаційною технікою, сучасним програмним забезпеченням, цифровими форматами даних (у тому числі з використанням електронних реєстрів), а також навички роботи в мережі Інтернет, зокрема в інформаційно-комунікаційному середовищі соціальних медіа. Важливість таких компетенцій зумовлена стрімким впровадженням інформаційних технологій у всі сфери функціонування органів влади. На сьогодні в Україні сформовано базові передумови для цифрової трансформації управлінських процесів: більшість органів державної влади оснащені сучасною обчислювальною технікою, базовим офісним програмним забезпеченням, а також підключені до телекомунікаційної інфраструктури, що забезпечує доступ до Інтернету як центральних, так і територіальних структур. Активно впроваджуються комплексні цифрові рішення, включаючи системи електронного документообігу, кадрового та фінансового обліку, а також інструменти підтримки управлінських рішень, які забезпечують новий рівень ефективності та прозорості публічного адміністрування[1].

З огляду на зазначене, у процесі підготовки фахівців за магістерськими програмами спеціальності "Публічне управління та адміністрування" доцільно посилити змістове наповнення навчальних планів компонентами, спрямованими на опанування сучасних цифрових технологій, зокрема мобільних, хмарних та мережевих інструментів, а також на оволодіння знаннями з інформаційної безпеки, захисту персональних даних і цифрових прав. Окре-

[1] Міністерство цифрової трансформації України [Електронний ресурс]. *Звіт про стан цифровізації публічних послуг в Україні 2022 р.* Київ, 2023. 72 с. Режим доступу: https://thedigital.gov.ua

мої уваги заслуговує вивчення міжнародного досвіду застосування інформаційних технологій у державному управлінні та ознайомлення з глобальними стандартами інформаційної політики, які визначають рамки та пріоритети цифрової трансформації в розвинених країнах. Такий підхід сприятиме забезпеченню належної професійної готовності службовців до роботи в умовах інформаційного суспільства та цифрової держави.

До другої групи — інформаційно-управлінських навичок — можна зарахувати вміння опрацьовувати великі обсяги інформації, здійснювати стратегічне планування та аналіз політики на основі різних видів інформації, самостійно приймати рішення в умовах кризових ситуацій, застосовувати прогностичні підходи, SWOT-аналіз тощо. Узагальнення думок науковців, які досліджують сферу публічного управління, зокрема в умовах суспільства знань, дає можливість для визначення такого роду даних, як "інформація, яку застосовують в управлінні державою". Це документовані відомості про події та явища у суспільстві, державі, природному середовищі, які відповідають вимогам репрезентативності, своєчасності, точності, актуальності, достатності, дієвості і відібрані для здійснення процесу ухвалення та реалізації державно-управлінських рішень[1]. Фактично ця група компетенцій напряму дотична до функціонального призначення публічного управління і є серцевиною діяльності публічних службовців.

Однак чимало публічних службовців не відповідають специфіці цієї сфери, насамперед з огляду професійної здатності та компетентності, психологічної готовності, не мають належних знань з теорії та практики публічного управління, практично не володіють навичками аналізу політики, стратегічного планування, проєктного менеджменту та управління змінами, існують відмінності між кваліфікаційними вимогами до посади та реально досягнутими результатами в діяльності, що свідчать як про недоліки в доборі кадрів, так і про недосконаліть системи їх професійної підготовки[2].

Третя група інформаційних компетентностей, яка має визначальне значення для належного функціонування публічної служби, охоплює грамотність стосовно діловодства та документообігу. Ці компетентності не лише є маркером належності до професійної бюрократичної спільноти, а й відображають сутність правової природи публічної служби, яка функціонує виключно в межах і на підставі закону. Саме тому публічний службовець має володіти знаннями та вміннями, що забезпечують раціональну організацію документообігу, включаючи складання, перевірку, реєстрацію, облік, класифікацію, зберігання, пошук, обробку, копіювання й передачу документів як у межах структурного підрозділу, так і між установами.

---

[1] Інформаційна складова державної політики та управління / С. Г. Соловйов, О. Є. Бухтатий, Ю. В. Нестеряк ; ред. Н. В. Грицяк ; НАДУ при Президентові України. Київ, 2015. 320 с.

[2] *Науменко Р. І., Тимцуник В. І.* Професійна компетентність державних службовців у контексті реформ в Україні. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2015 № 2. URL: http://el-zbirn-du.at.ua/2015_2/7.pdf

Управлінські документи є носіями адміністративної волі, інструментами реалізації управлінських функцій і водночас — юридично значущими артефактами, що фіксують легітимність дій посадових осіб. Помилки чи неефективність в організації роботи з документами здатні спричинити порушення нормативних процедур, зниження ефективності рішень і, зрештою, підрив довіри до інституції. Відтак уміння працювати з документами — це не лише технічна навичка, а й критично важлива складова управлінської культури.

Додаткового значення набувають такі компетентності в контексті ієрархічної структури публічної служби, де вся управлінська діяльність ґрунтується на дотриманні чітко окреслених процедур, наказів, розпоряджень і міжвідомчих узгоджень. Професійне спілкування, формалізоване через документообіг, виступає основним інструментом координації та взаємодії як між рівнями вертикалі влади, так і між інституціями. Водночас, у структурі апаратної роботи, значення набуває і горизонтальна взаємодія, заснована на командній роботі, колегіальності, корпоративній етиці. Можна сказати, що документообіг і комунікація в публічній службі не тільки обслуговують адміністративні функції, а й формують інституційну сталість управлінських процесів.

Останньою за порядком, але не за значенням, групою інформаційних компетентностей публічного службовця є вміння організовувати й підтримувати ефективну комунікацію органів влади з громадськістю. Ці компетенції охоплюють не лише знання про засоби і методи інформування суспільства, а й практичні навички забезпечення прозорості діяльності публічної адміністрації, формування відкритої публічної політики, налагодження зворотного зв'язку з громадянами та заінтересованими сторонами. В умовах демократичного врядування саме ця складова інформаційної грамотності визначає рівень довіри до влади, легітимність управлінських рішень і загальну ефективність публічної політики.

Значення комунікативної спроможності публічного службовця було усвідомлено ще на початку реформування систем державного управління в постсоціалістичних країнах. Так, у програмних документах ініціативи SIGMA наголошувалося, що публічним службовцям необхідно опановувати основні методи роботи зі ЗМІ та іншими каналами комунікації. Це розглядалося як ключова умова досягнення суспільного консенсусу і забезпечення сталості адміністративної реформи. Відтак інформаційна відкритість, прозорість прийняття рішень, здатність до ефективної взаємодії з громадськістю й обґрунтування управлінських ініціатив стають не факультативними рисами професіонала в публічній службі, а обов'язковим елементом його професійної придатності в умовах демократичного врядування.

Орган влади має постійно і регулярно роз'яснювати цілі, завдання, принципи реалізації державної політики, висвітлювати діяльність органу державної влади, створювати зрозумілу систему внутрішніх зв'язків та компетенцій, відповідати на запити громади, бути відповідальним та підзвітним громадянам. Задля цього орган влади має вчасно надавати ту інформацію, яка допомагає розуміти процеси, що відбуваються у сфері відповідальності

органу влади. У багатьох міжнародних документах та рекомендаціях (зокрема в галузі належного врядування) так само, як і в теоретичних та методологічних розробках закріплено принципи діяльності органів влади, як-то: прозорість, відкритість, підзвітність, стратегічне планування, налагодження партнерських відносин, толерантність, об'єктивність, результативність, реалістичність у планування, актуальність, своєчасність, правдивість, доступність і зрозумілість, адресність[1].

Для побудови відповідальної та прозорої системи публічної служби вагомою складовою є впровадження нової управлінської культури, зорієнтованої на посилення взаємодії з громадськістю. Публічні службовці мають не лише розуміти свою роль як провідників державної політики, а й усвідомлювати відповідальність за створення умов для повноцінної участі громадян у процесах формування та реалізації політичних рішень. Така модель управління передбачає як забезпечення інформаційної відкритості органів влади, так і цілеспрямоване сприяння розвитку діалогу між державою та громадянським суспільством.

Компетентність публічного службовця у сфері комунікації з громадськістю в умовах сьогодення має включати низку базових знань і практичних умінь. Йдеться, зокрема, про глибоке розуміння нормативно-правових основ, які регулюють участь громадян у процесі публічного управління, знання механізмів і технологій залучення громадськості до розроблення, впровадження й моніторингу державної політики. Окремої уваги заслуговує здатність до здійснення якісної роз'яснювальної роботи щодо змісту, цілей та інструментів політичних рішень, зокрема через сучасні канали комунікації. Крім того, службовці мають орієнтуватися в механізмах взаємодії з громадянським суспільством, а також володіти інструментами ефективної співпраці з медіа та іншими інститутами публічного простору.

Як ми щойно зазначили, знання нормативної бази є надважливим у контексті специфіки публічного управління та відрізняє інформаційну підготовку саме публічних службовців від інших категорій фахівців.

До ключових законів та нормативно-правових актів, що сформували правову рамку комунікаційної взаємодії влади та громадськості в Україні, належать:

1. Конституція України (1996) встановлює загальні принципи свободи слова, права на інформацію та права громадян на сприйняття та передачу інформації; гарантує право на свободу слова, преси, радіо, телебачення та інші форми виразу.

2. Закон України "Про інформацію" (1992) визначає правові засади інформаційної діяльності в Україні, встановлює принципи доступу до інформації, правила щодо розповсюдження інформації державними органами, порядок надання інформації громадськості та інші аспекти інформаційної політики.

---

[1] Практичний посібник для працівників комунікаційних структур в органах влади / упоряд. З. Казанжи. Київ : Інститут масової інформації, 2016. 112 с.

3. Закон України "Про звернення громадян" (1996) регулює способи, якими громадяни України можуть здійснювати своє право, надане Конституцією України, вносити пропозиції щодо покращення діяльності органів державної влади, об'єднань громадян згідно з їх статутами, викривати недоліки в роботі, оскаржувати дії посадових осіб, державних і громадських організацій. Цей закон надає можливість громадянам України брати участь у керівництві державними та громадськими справами, впливати на поліпшення роботи органів державної влади і місцевого самоврядування, підприємств, установ і організацій незалежно від форм власності, захищати свої права та законні інтереси, а також відновлювати їх у разі порушення.

4. Закон України "Про суспільні медіа України" (2014) встановлює правові засади для діяльності Суспільного медіа України та визначає принципи функціонування Національної суспільної телерадіокомпанії України. Суспільне медіа України створюється з метою задоволення інформаційних потреб суспільства, залучення громадян до обговорення та вирішення найважливіших соціально-політичних питань, сприяння національному діалогу та підтримки формування громадянського суспільства.

5. Закон України "Про державну підтримку медіа, гарантії професійної діяльності та соціальний захист журналіста" (1997) регламентує правові, економічні та організаційні основи, що стосуються державної підтримки медіа та захисту соціальних прав журналістів.

6. Закон України "Про електронні документи та електронний документообіг" (2003) встановлює основні організаційно-правові засади, які стосуються обігу та використання електронних документів.

7. Закон України "Про захист персональних даних" (2010) нормативно врегульовує відносини, пов'язані із захистом та обробкою персональних даних, і має на меті захист основних прав та свобод людини і громадянина, зокрема права на недоторканість особистого життя, що стосуються обробки персональних даних.

8. Закон України "Про доступ до публічної інформації" (2011) встановлює порядок реалізації та гарантує право кожної особи на доступ до інформації, що перебуває у володінні суб'єктів владних повноважень, інших постачальників публічної інформації, згідно з визначенням, що надано цим Законом, а також інформації, яка становить суспільний інтерес.

9. Цивільний кодекс України (2003) встановлює правила для особистих немайнових та майнових відносин (цивільних відносин), включаючи ті, що виникають під час комунікації у публічній сфері.

10. Кримінальний кодекс України (2001) забезпечує законодавче забезпечення захисту прав і свобод людини і громадянина, власності, громадського порядку та громадської безпеки, довкілля, конституційного устрою України від злочинних посягань, забезпечення миру і безпеки людства, а також запобігання злочинам. У Кримінальному кодексі є ряд статей, які встановлюють кримінальну відповідальність за злочини, пов'язані з комунікативною діяльністю у публічній сфері.

11. Закон України “Про медіа” (2023) призначений для забезпечення реалізації основних прав, зокрема, свободи висловлювання поглядів та доступу до різноманітної, достовірної та актуальної інформації. Він також націлений на підтримку плюралізму думок і вільного поширення інформації, а також на захист національних інтересів України та прав користувачів медіа-сервісів. Закон регулює діяльність медіа-сфери відповідно до принципів прозорості, справедливості та безпристрасності, сприяє створенню конкурентного середовища, рівності та незалежності медіа. Крім того, він визначає правовий статус, порядок формування, функціонування та повноваження Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення.

Продовжуючи цей перелік наріжних із позицій інформаційної складової публічного управління законодавчих актів, можемо додати до них такі:

- розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 вересня 2017 року “Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні”, що дала можливість розвинути законодавство про електронний документ та електронний документообіг;
- Закон України “Про адміністративні послуги”, який передбачив, що надання адміністративних послуг в електронній формі та доступ суб’єктів звернення до інформації про адміністративні послуги з використанням мережі Інтернет забезпечуються через Єдиний державний портал адміністративних послуг, який є офіційним джерелом інформації про надання адміністративних послуг в Україні;
- розпорядження Кабінету Міністрів “Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері інформування та налагодження комунікації з громадськістю з актуальних питань європейської інтеграції України на період до 2017 року”;
- Закон України “Про запобігання корупції в Україні”, який запровадив процедури електронного декларування;
- Закон України “Про внесення змін до деяких законів України щодо доступу до публічної інформації у формі відкритих даних” від 9 квітня 2015 р., який передбачив доступ до певних категорій публічної інформації, що знаходяться у веденні органів державної влади та місцевого самоврядування у вигляді відкритих реєстрів;
- Постанова Кабінету Міністрів “Про затвердження Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних” від 21 жовтня 2015 року, яка визначила вимоги до формату і структури наборів даних, що підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних, періодичність оновлення та порядок їх оприлюднення, а також перелік таких наборів даних;
- Наказ НАДС “Порядок визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад публічної служби категорій “Б” і “В” від 6 квітня 2016 року, який виокремив перелік знань та компетенцій (зокрема інформаційних, особистісних та професійних), необхідних для зайняття посад в структурі публічної служби;

- розпорядження Кабінету Міністрів, якими було схвалено стратегії реформування публічного управління на 2016–2020 та на 2022–2025 роки, що окреслили базові напрями модернізації публічної служби, впровадження електронного врядування у поетапній перспективі, визначила алгоритм підготовки публічних службовців та підвищення професіоналізму публічного адміністрування.

Варто зауважити, що стан нормативно-правового забезпечення інформаційної сфери в Україні тривалий час залишається недосконалим і викликає занепокоєння як у фахівців-практиків, так і серед аналітиків, які досліджують публічне управління. Велика кількість розрізнених нормативних актів — від законів до підзаконних регуляторних документів — створює правову невизначеність, що ускладнює реалізацію державної інформаційної політики, формування освітніх програм, а також повсякденну адміністративну діяльність публічних службовців. У результаті виникають не лише правові колізії, а й проблеми інституційного та процедурного характеру, пов'язані з розмитістю компетенцій, дублюванням повноважень і відсутністю чіткої координації між органами виконавчої влади.

Особливу увагу на зазначену проблему звертають дослідники Національного інституту стратегічних досліджень, підкреслюючи, що законодавча база, яка стосується інформаційного забезпечення публічного управління, залишається фрагментарною, недостатньо скоординованою і не має чітко вибудуваної ієрархії керівних документів. Як наслідок, навіть документи одного типу (наприклад, концепції або програми) відрізняються за рівнем деталізації, методологічними підходами і статусом реалізації, що позбавляє інформаційну політику цілісності та передбачуваності[1]. Характерною рисою є те, що більшість документів, які визначають діяльність у сфері інформаційної політики, мають переважно програмний характер. При цьому відсутні повноцінні загальнодержавні стратегії в цій сфері, а доктринальні підходи розроблені лише щодо безпекових аспектів інформаційного простору. Крім того, гуманітарний вимір інформаційної політики (зокрема бібліотечна, архівна, книговидавнича справа, іміджева політика держави, офіційна комунікація тощо) взагалі не врегульований документами вищого рівня — концепціями, стратегіями чи доктринами[2].

У низці теоретико-аналітичних робіт, так само як і в деяких законодавчих ініціативах, обґрунтовувалась потреба розроблення й ухвалення Закону України "Про інформаційне забезпечення органів державної влади", а також інших підзаконних актів, що в сукупності з чинними дадуть можливість створити необхідну термінологічну та нормативно-правову базу з питань інформаційного забезпечення системи публічного управління.

---

[1] *Шевченко, А. І., Ткаченко, О. В.* Інформаційна політика держави: виклики та перспективи модернізації. *Національні пріоритети та безпека держави*: *аналітичні оцінки*. Київ : НІСД, 2020. С. 57–65.

[2] *Нестеряк Ю. В.* Державна інформаційна політика України: теоретико-методологічні засади: монографія. Київ: Саміт-книга, 2014. 592 с.

Така позиція має свою позитивну аргументацію, однак, на нашу думку, ухвалення подібного документа може примножити нормативно-правовий хаос, що не відповідає принципу "леза Оккама" та не обов'язково приведе до підвищення якості управління на місцях. Тож, згідно з нашою думкою, в цьому питанні важливо дотримуватись не типово-ідеальних моделей (публічної установи, державного службовця, закладу надання освіти), а застосувати суб'єктно-функційний аналіз, зважаючи на суб'єктів — стейкхолдерів, що є опорними для аналізу формування та реалізації інформаційної компетенції державного службовця. Відповідаючи на запитання, які саме інформаційні знання та навички (професійні, нормативно-правові, технічні, комунікативні) мають бути сформовані, ми маємо також застосувати принцип децентралізації та субсидіарності, тобто компетентність має відповідати конкретній займаній посаді та специфіці органу державної влади чи місцевого самоврядування.

Упровадження електронного врядування та розвиток електронної демократії, за нашою думкою, так і позиції значної кількості як теоретиків, так і практиків реформи публічного управління в Україні є одним із найважливіших напрямів просування нашої держави в сучасному глобальному світі, що обертається за законами інформаційного суспільства. Фахівці розглядають перехід публічного управління від попередніх традиційних форм управління на електронні, насамперед як процес його всебічного вдосконалення і радикальної модернізації. Ключовими при цьому є питання організації роботи з державною інформацією, взаємозв'язок з іншими адміністративними реформами, суцільна інформатизація органів державної влади та всебічна фахова соціокомунікативна й психологічна підготовка публічних службовців-фахівців[1].

Стратегія реформування державного управління визначає електронне врядування як використання інформаційно-комунікаційних технологій для покращення ефективності системи публічного управління, її прозорості та зручності, зокрема операційного компонента, що забезпечує діяльність державних органів[2].

Електронне урядування — форма організації державного управління, яка сприяє підвищенню ефективності, відкритості та прозорості діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування з використанням інформаційно-телекомунікаційних технологій для формування нового типу держави, орієнтованої на задоволення потреб громадян.

З огляду на міжнародний досвід розвиток електронного урядування є одним з основних факторів забезпечення успішності реформування та підвищення конкурентоспроможності країни. Реформа будь-якої галузі в сучасних

---

[1] *Кіслов Д. В.* Психологічні особливості входження людини в інформаційне суспільство. *Педагогічна теорія і практика* : зб. наук. пр. Київ : КиМУ, 2014. Вип. 5. С. 218–230.

[2] Стратегія реформування державного управління України на 2016–2020 рр. Розпорядження Кабінету Міністрів "Деякі питання реформування державного управління України" від 24 червня 2016 р. № 474-р. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80

умовах спрямована на широке використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій для досягнення необхідного рівня ефективності та результативності. Адже саме інструменти е-урядування здатні забезпечити значне покращення якості обслуговування фізичних і юридичних осіб та підвищення відкритості, прозорості та ефективності діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування (далі — органи влади). Крім того, запровадження електронного урядування є базовою передумовою для розбудови в Україні ефективних цифрової економіки і цифрового ринку та його подальшої інтеграції до єдиного цифрового ринку ЄС (EU Digital Single Market Strategy)[1].

Серед завдань органів влади Концепцією розвитку електронного врядування в Україні було визначено такі: установлення переліку адміністративних послуг, які надаються органами державної влади та органами місцевого самоврядування, і переведення їх в електронну форму; удосконалення адміністративних процесів в органах державної влади та органах місцевого самоврядування через використання інформаційно-телекомунікаційних технологій; створення інформаційної інфраструктури електронного урядування; підготовку кваліфікованих публічних службовців, які забезпечуватимуть упровадження елементів електронного урядування, навчання громадян і суб'єктів господарювання використанню технологій електронного урядування[2].

На виконання Концепції було затверджено низку урядових документів, зокрема: розпорядження "Про схвалення плану дій з впровадження в Україні Ініціативи "Партнерство "Відкритий Уряд"; постанову "Деякі питання електронної взаємодії органів виконавчої влади"; розпорядження "Про схвалення Стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні"; розпорядження "Про затвердження плану заходів щодо створення Єдиного державного порталу адміністративних послуг", що стали концептуальними та нормативними ланками до втілення ідеї е-врядування в нашій державі.

За останні роки у цій сфері досягнуто відчутного прогресу: більшість урядових відомств представлені в Інтернеті; деякі міністерства й органи місцевого самоврядування досягли значних успіхів в галузі внутрішньої автоматизації, електронного документообігу, створення спеціалізованих баз даних і навіть надання низки електронних послуг. Створено низку ключових елементів інфраструктури електронного уряду, частково розроблено необхідну нормативно-правову базу. Однак у більшості областей необхідна подальша робота для забезпечення довгострокових переваг електронного урядування саме для людей, підприємств і державних службовців. До недавнього часу інвестиції в ІКТ у державному секторі були епізодичними, випадковими й,

---

[1] Концепція розвитку електронного урядування в Україні. Затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 20 вересня 2017 р. № 649-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#Text

[2] Там само.

отже, неефективними без необхідної координації та управління. Це багато в чому пов'язано з відсутністю узгодженої національної стратегії та чіткого плану розвитку електронного уряду.

З прийняттям Стратегії реформування державного управління електронне урядування отримало новий поштовх для розвитку. Водночас перелік політичних, економічних, соціокультурних, інституційних і технічних проблем настільки довгий, що запровадження електронного урядування в Україні може стати "неможливою місією" або принаймні дуже довгостроковим завданням.

Справді, подолання всіх перешкод і впровадження всіх елементів системи електронного урядування може тривати протягом десятиліття й більше. Однак варто зауважити, що немає альтернативи щодо створення потужного фундаменту електронного уряду, а потім добудовувати всю систему поверх за поверхом. Цей процес можна прискорити шляхом визначення політично та соціально важливих стратегічних пріоритетів і вироблення ефективних тактичних підходів. Окрім того, у короткостроковій перспективі можна багато чого досягти, просто забезпечивши відкритий онлайн-доступ до всієї державної інформації та форм комунікації, забезпечивши просте двостороннє спілкування в режимі онлайн між державними органами та громадянами. Повна прозорість, доступність і підзвітність в Інтернеті значно підвищать задоволеність і довіру громадян навіть за відсутності більш складних форм електронного урядування, таких як складні електронні взаємодії та транзакції. Потрібний системний підхід для реалізації пріоритетних стратегічних і тактичних напрямів. Деякі із цих пріоритетів можна реалізувати негайно. Інші забирають більше часу та енергії, але дадуть більш стійкі результати. Ці сфери відображають наявні стратегічні пріоритети українського урядування й можуть дати досить сильний поштовх для розвитку та поширення електронного уряду, якщо його політичні лідери розглядають як потужний універсальний інструмент для здійснення ключових реформ і завдань[1].

У чинній Стратегії реформування державного управління, зокрема, визнається, що всі організації державного сектору мають власні інформаційні системи управління, а набори даних, які зберігаються в таких системах, найчастіше є непридатними для порівняння і не дають можливості проаналізувати систему управління в державних органах.

Також одним із найважливіших показників і стратегічних завдань електронного врядування будь-якої країни є спроможність надання державою послуг онлайн, а результативність запровадження послуг у режимі реального часу буде оцінюватися через визначення кількості послуг, запроваджених відповідно до таких базових рівнів:

I і II рівень — надання інформації та завантаження заяви у форматі pdf;

---

[1] *Юсіфбейлі Р.* Стратегічні напрями розвитку електронного урядування в Україні. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2021. № 2 (29).

III рівень — подання заяви та оплата послуги в режимі реального часу;

IV рівень — повністю інтегрована послуга.

Тож стратегічним завданням того етапу реформування публічного управління стало запровадження адміністративних послуг в онлайн-форматі, що було здійснено на початку 20-х років XXI ст., і надалі розвиток цієї системи успішно продовжується. Водночас частка користувачів, задоволених якістю наданих послуг у режимі реального часу, істотно збільшилася. Зазначені адміністративні послуги інтегровані до Єдиного державного порталу адміністративних послуг.

Тенденції, що фіксуються дослідниками, змушують підняти питання про цілісність і всезагальність реформи публічного сектору — вона має стосуватись усіх фахівців публічної служби, корелювати з реформами дерегуляції та дебюрократизації, підсилюватись змінами у вищий школі та має бути захищена від потенційних ризиків децентралізації в імовірності фахової та цифрової нерівності службовців державних органів і місцевого самоврядування, розшарування між організаційною, інформаційною та кадровою спроможністю різних органів влади в різних регіонах.

Нині цілком виправданою є позиція дослідників, які наголошують на нерозривному зв'язку між упровадженням інноваційних методів урядування та необхідністю інноваційного підходу до підготовки управлінських кадрів як провайдерів змін[1]. У цьому контексті модернізація публічного управління в умовах становлення інформаційного суспільства набуває цілісного характеру, охоплюючи як інституційно-організаційний, так і персоніфікований, тобто індивідуально-кадровий, виміри. З одного боку, суспільна потреба в розбудові електронного урядування стала одним із ключових пріоритетів. Йдеться не лише про формальне переведення публічних послуг в онлайн-середовище, а передусім про побудову якісної цифрової інфраструктури, що забезпечувала б безперервний, зручний і прозорий доступ громадян до послуг держави в режимі "24/7", створювала реальні механізми зворотного зв'язку та залучення до процесів формування й ухвалення управлінських рішень. Особливу вагу набуває розвиток цифрової демократії, що передбачає можливість участі громадян в обговоренні та оцінці урядових ініціатив, нормативних актів та проєктів рішень публічної влади, а також інтеграція інформаційних ресурсів між державними органами для підвищення ефективності управлінських процесів і зменшення бюрократичних бар'єрів.

Важливим прикладом реалізації цієї політики є платформа "Дія", що об'єднала електронні послуги для громадян та бізнесу і стала одним із флагманських проєктів цифровізації уряду. Іншим прикладом є система "Трембіта", яка забезпечує електронну взаємодію між реєстрами різних органів влади, що значно зменшує кількість паперових документів у міжвідомчій комуніка-

---

[1] *Ларіонова І. І.* Електронна демократія та електронне врядування: парадигмальна трансформація. *Economic-Prostir*. 2024. Режим доступу: https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2024/12/195-21-27-larionova.pdf

ції. Такі проєкти не лише підвищують ефективність державного управління, а й формують нові стандарти відкритості та підзвітності влади.

З іншого боку, організаційні трансформації неминуче висувають нові вимоги до професійної діяльності публічних службовців. Умови цифрової взаємодії вимагають від них не лише формального знання ІКТ, а й реального володіння новими управлінськими інструментами, здатності до аналітичного мислення, ефективної комунікації в електронному середовищі, прийняття рішень в умовах нестабільності та швидкоплинності подій. А це означає, що модернізація публічного управління передбачає не тільки технічну трансформацію управлінських структур, а й глибокі зміни в системі професійної підготовки та підвищення кваліфікації кадрів публічної служби.

Питання запровадження електронного врядування в Україні розглядається дослідниками не лише як наслідок технологічного поступу, а й як відповідь на глибші системні суперечності, що склалися в управлінському механізмі країни[1]. Сучасна система публічного управління є підсистемою ширших суспільно-владних відносин, а її трансформація в напрямі цифровізації детермінована як внутрішніми чинниками, так і глобальними тенденціями розвитку електронної демократії та електронної участі. У цьому контексті науковці виокремлюють два основні блоки чинників, що впливають на становлення електронного врядування в Україні.

Першу групу становлять проблеми, пов'язані з історично сформованими дефіцитами ефективності в системі публічного управління, які залишаються актуальними від періоду пострадянських трансформацій до сьогодення. До таких проблем, зокрема, відносять надмірну чисельність управлінського апарату, складну та часто надмірно ієрархізовану структуру органів влади, дублювання функцій, слабку горизонтальну взаємодію між інституціями, а також фрагментованість процедур ухвалення управлінських рішень.

Другу групу становлять явища, пов'язані з бюрократизацією управлінської практики, що супроводжується поширеними формами опору до змін з боку традиційної адміністративної культури. Йдеться про збереження (зокрема, приховане) управлінських патернів, зорієнтованих не стільки на результат, скільки на відтворення усталених процедур, а також про конфлікт між задекларованими модернізаційними орієнтирами та реальними практиками інституційної інерції. На цьому тлі актуалізується необхідність реформування системи надання публічних послуг відповідно до принципів відкритості, доступності, підзвітності й цифрової взаємодії з громадянами. Поступово формується соціальний запит на інструменти участі громадськості у прийнятті рішень, розширення публічного контролю та прозорості управлінських процесів.

Утім водночас слід враховувати, що інституційні зміни натрапляють на психологічний і персональний опір з боку частини управлінського корпусу,

---

[1] *Романчук О. З., Бисага Ю. М., Берч В. В., Нечипорук Г. Ю., Чечерський В. І.* Електронне врядування: конституційно-правове дослідження: монографія. Ужгород: РІК-У, 2021. 196 с.

який демонструє прагнення зберегти традиційні механізми впливу й ухвалення рішень, що суперечить логіці діджиталізації управління. Такий стан справ поглиблює суперечність між очікуваною модернізованою моделлю публічного управління та реальною практикою його функціонування, зумовленою традиційною бюрократичною парадигмою.

Необхідно наголосити, що рівень підготовки публічних службовців, а також цифрової грамотності громадян, разом із спроможністю державних і муніципальних інституцій підтримувати запровадження електронного врядування, істотно впливає на темпи та ефективність цифрової трансформації в системі публічного управління. У багатьох випадках саме ці чинники стають обмежувальними і навіть деструктивними для впровадження новітніх технологій у взаємодію "держава – громадянин". Як свідчать численні дослідження, ефективна імплементація інструментів електронного врядування в Україні потребує системного усунення низки бар'єрів. Серед пріоритетних завдань на цьому напрямі науковці визначають, по-перше, вдосконалення нормативно-правової й технічної бази, що регулює цифровізацію діяльності органів державної влади; по-друге, розвиток сучасної цифрової інфраструктури, орієнтованої на забезпечення доступності електронних послуг для фізичних та юридичних осіб; по-третє, посилення ресурсного забезпечення проєктів цифрової трансформації, зокрема через залучення інвестицій та ефективний моніторинг витрат.

У цьому контексті електронне урядування розглядається як ключовий інструмент реформи державного управління, що здатен значною мірою зменшити бюрократичне навантаження на громадян і бізнес, сприяти більш прозорій і підзвітній діяльності органів влади, а також забезпечити превентивний ефект у сфері запобігання корупції, особливо на нижчих рівнях адміністративної системи. Проте успішна реалізація концепції електронного врядування, яка інтегрується в більш широку парадигму сервісної держави та належного врядування (good governance), потребує не лише технічних і нормативних змін, а й глибокої трансформації кадрової політики, що охоплює як добір висококваліфікованих працівників до системи публічної служби, так і оновлення змісту їхньої фахової підготовки.

Зокрема, необхідно посилити акценти на інформаційних компетентностях у стандартах професійної підготовки фахівців у сфері публічного управління, а також трансформувати програми підвищення кваліфікації для управлінських кадрів, орієнтуючи їх на використання сучасних освітніх технологій, адаптивність, прогнозування та проєктно-аналітичну діяльність. Особливе значення у цьому контексті набуває створення ефективних служб управління людськими ресурсами в кожному органі публічної влади, діяльність яких має бути зорієнтована на розвиток цифрових компетентностей публічних службовців відповідно до чинних Законів України "Про державну службу" та "Про службу в органах місцевого самоврядування".

Інформаційна грамотність дедалі більше перетворюється з допоміжної компетентності на системоутворювальний чинник у формуванні сучасного

корпусу публічних службовців. У контексті цифрової трансформації публічної служби вона виступає не лише інструментом ефективного виконання управлінських функцій, а й передумовою підвищення якості врядування, прозорості державної політики, забезпечення громадян участю в управлінні через електронні сервіси.

Сформованість інформаційної грамотності охоплює не лише володіння базовими технічними навичками, а й включає здатність критично оцінювати інформацію, ефективно використовувати цифрові інструменти для прийняття рішень, забезпечувати цілісність інформаційних потоків, захищати дані, комунікувати з громадськістю у віртуальному середовищі. Вона є міждисциплінарною за природою й стосується технічної, управлінської, правової та етичної площин публічної діяльності.

Оцінка сучасного стану справ в Україні свідчить, що, попри наявність певних інституційних передумов, інформаційна компетентність публічних службовців досі не стала інтегральною складовою професійного стандарту. Наявні програми підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців лише частково враховують вимоги цифрового часу. Актуальні виклики — це не лише необхідність технічного переоснащення й діджиталізації державних процесів, але й зміна управлінської парадигми, яка передбачає інноваційне, гнучке, орієнтоване на результат і відкритість публічне управління.

Таким чином, розвиток інформаційної грамотності слід розглядати як один із ключових напрямів реформи публічної служби. Успішна цифрова трансформація передбачає не тільки впровадження інноваційних технологій, а й інвестування в людський капітал публічного сектору. Це вимагає комплексного оновлення підходів до професійної підготовки службовців, модернізації змісту освітніх програм, широкого впровадження навчальних модулів із цифрової політики, електронного урядування, інформаційної етики та комунікацій.

Лише за умов усвідомлення важливості інформаційної грамотності як інституційної цінності, її нормативного закріплення та системної реалізації в кадровій політиці держави можна очікувати на формування компетентної, адаптивної та відповідальної публічної служби, здатної бути рушієм трансформацій у XXI ст.

Розділ 6
КОНКУРСНИЙ МЕХАНІЗМ ДОБОРУ ТА ПІДГОТОВКА КАНДИДАТІВ НА ПОСАДИ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

Публічна служба, як інституційно оформлений вид професійної діяльності в межах державної влади та місцевого самоврядування, потребує високого рівня фахової, моральної й особистісної підготовки осіб, які претендують на відповідні посади. На відміну від багатьох інших сфер професійної реалізації, вступ на публічну службу супроводжується встановленими правовими процедурами, конкурсними механізмами добору та підвищеними вимогами до професійної придатності.

Відповідно до чинного законодавства України публічний службовець — це особа, яка перебуває в публічно-правових відносинах із державою, здійснює службову діяльність на посаді в органах виконавчої влади, інших державних органах чи органах місцевого самоврядування, і якій надано повноваження реалізовувати функції держави або територіальної громади. З огляду на це, процес вступу на службу має не лише юридичне, а й управлінське, соціальне та етичне значення, оскільки закладає підґрунтя професіоналізму, ефективності та легітимності публічного врядування.

Особа, яка претендує на вступ до системи публічної служби, повинна продемонструвати готовність до виконання складних службових функцій, володіння необхідними знаннями та навичками, а також відповідність ціннісним засадам публічного управління. Важливими критеріями в процесі добору виступають професійна компетентність, соціальна активність, аналітичне мислення, здатність до публічної комунікації, громадянська відповідальність та доброчесність.

Згідно з чинною редакцією Закону України "Про державну службу"[1] конкурсний механізм виступає обов'язковим інструментом заповнення вакантних посад: призначення громадянина України на посаду державної служби можливе виключно за результатами відкритого конкурсу, що має забезпечити прозорість добору, рівний доступ до служби та дотримання принципу меритократії.

Водночас законодавець передбачає низку винятків із загального правила, які стосуються випадків організаційних змін у структурі державного апарату. Зокрема, конкурсне призначення може бути не застосоване у разі реорганізації органу публічної влади (злиття, приєднання, поділу, перетворення), а

[1] Закон України "Про державну службу": Закон від 10.12.2015 р. № 889-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 4. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text

також у випадку ліквідації органу з подальшим переведенням службовця на рівнозначну або нижчу посаду в новоствореній чи правонаступній структурі. Таке саме виключення можливе у випадку передання чи делегування повноважень між органами державної влади та органами місцевого самоврядування за умови, що йдеться про переведення чинного державного службовця. Таким чином, конкурсне випробування не є обов'язковим для тих осіб, які вже раніше успішно пройшли процедуру добору й набули статусу державного службовця, за винятком випадків, коли йдеться про зайняття вищої посади.

Особливої уваги заслуговує порівняння чинної нормативної моделі з попередніми законодавчими підходами. Так, у редакції Закону України "Про державну службу" від 1993 року конкурсна процедура стосувалась лише посад третьої–сьомої категорій, а найвищі керівні посади залишались поза межами конкурсного врегулювання. Це створювало передумови для політизації добору вищого управлінського корпусу, обмежуючи вплив професійних критеріїв на формування керівництва органів влади.

Варто зазначити, що навіть у межах чинного законодавства можливим залишається просування по службі без конкурсу за окремими умовами. Зокрема, йдеться про випадки, коли державний службовець був зарахований до кадрового резерву або пройшов стажування відповідно до порядку, затвердженого Кабінетом Міністрів України. У таких ситуаціях вважається, що компетентність особи вже була перевірена в межах іншого нормативно врегульованого механізму.

Згідно із Законом України "Про службу в органах місцевого самоврядування" 2023 року конкурс на зайняття посади службовця місцевого самоврядування проводиться на зайняття вакантної посади службовця; на посаду тимчасово відсутнього службовця, за яким зберігається відповідна посада; на посаду, з якої особу обрано/затверджено на виборну посаду; на посаду, на якій службовець припиняє службу в органі місцевого самоврядування. При цьому порядок проведення конкурсу визначає: умови його проведення, вимоги щодо оприлюднення оголошення про проведення конкурсу, склад, порядок формування та повноваження конкурсної комісії, порядок прийняття та розгляду документів для участі в конкурсі, порядок проведення тестування, співбесіди, інших видів оцінювання кандидатів на зайняття посад службовців місцевого самоврядування, методи оцінювання кандидатів на зайняття таких посад, спосіб взаємодії служби управління персоналом з кандидатами на зайняття таких посад, форми заяви про участь у конкурсі, резюме та інших документів, що створюються під час проходження конкурсу[1].

У контексті утвердження принципів відкритості, об'єктивності та професіоналізму в системі публічного управління конкурсний механізм посідає центральне місце в процедурі вступу на публічну службу та кар'єрного просування в її межах. Саме конкурс виступає інструментом, що забезпечує

[1] Закон України "Про службу в органах місцевого самоврядування". *Відомості Верховної Ради* (*ВВР*). 2023. № 72. Ст. 249. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text

реалізацію принципу рівного доступу до публічних посад, незалежно від соціального походження, політичної орієнтації чи інших ознак, які не стосуються професійної компетентності.

У загальнотеоретичному розумінні конкурс трактується як форма організованого змагання, що здійснюється за наперед визначеними критеріями, в установлені строки й відповідно до процедур, які забезпечують відбір найкращого кандидата на підставі об'єктивного порівняльного оцінювання. Такий підхід довів свою ефективність у професійному доборі в тих сферах діяльності, які вимагають високого рівня фаховості, доброчесності та відповідальності. Публічна служба —одна з таких сфер.

У міжнародній практиці організації публічної служби конкурс розглядається як оптимальний інструмент формування професійного кадрового складу, що забезпечує відповідність кандидата посадовим вимогам, узгодженість його компетенцій із функціональним профілем посади, а також сприяє зниженню рівня суб'єктивізму та політичного впливу при прийнятті кадрових рішень.

Конкурсна процедура у сфері публічної служби виконує не лише технічну функцію добору, а й має інституційну значущість, оскільки: а) сприяє підвищенню довіри громадськості до державних інституцій; б) реалізує принцип меритократії, закріплений у європейських стандартах належного врядування; в) стимулює конкурентоспроможність та професійне зростання публічних службовців; г) формує відповідальну кадрову політику, зорієнтовану на ефективність, етику та результативність публічного управління.

Технологія відкритого конкурсу як механізму заміщення вакантних посад є наріжним каменем інституційного оновлення публічного сектору та формування якісного управлінського корпусу, спроможного реалізовувати публічну політику відповідно до принципів правової держави та демократичного врядування.

Конкурс на вакантну посаду державної служби та заміщення вакантної посади державної служби за його результатами передбачає формування корпусу державних службовців із дотриманням принципів рівності доступу до державної служби, транспарентності реалізації громадянами права на державну службу, а також відбору на державну службу на основі професійних компетентностей та особистісних якостей, зокрема, лідерства, стресостійкості. Це унеможливлює чи зменшує корупційні ризики при формуванні професійного корпусу державної служби і є суттєвою ознакою демократизації публічної служби загалом[1].

Інституція конкурсного способу заміщення посад на державній службі має багату історію та широко представлений у закордонних країнах. При

---

[1] Науково-практичний коментар до Закону України "Про державну службу" / ред. кол.: К. О. Ващенко, І. Б. Коліушко, В. П. Тимощук, В. А. Дерець (відп. ред.). Київ : ФОП Москаленко О. М., 2017. 796 с. URL: https://pravo.org.ua/wp-content/uploads/2020/10/1513082951commentary-layout_web.pdf

цьому в системі закритої або кар'єрної публічної служби (Франція, Японія, Австрія та ін.) використання конкурсних іспитів здійснюється в основному під час ухвалення на нижчі (молодші) посади публічної служби. У позиційній системі (системі наймання) або системі відкритої публічної служби (США, Канада, Велика Британія та ін.) конкурсний відбір застосовується під час прийому й просуванні по службі на будь-які посади, крім політичних[1]. В Україні згідно із законодавством конкурсна система застосовується не тільки для вступу кандидата на державну службу, але й для зміни посади відповідно до традицій позиційної системи.

Відповідно до Закону України "Про державну службу" метою конкурсу на зайняття вакантної посади публічної служби є "добір осіб, здатних професійно виконувати посадові обов'язки"[2] (аналогічно й дослівно — за Законом України "Про службу в органах місцевого самоврядування"[3]), тому у процесі організації конкурсного добору вкрай важливо, щоб процедури добору давали можливість обрати кращого кандидата, чиї професійні та особистісні компетенції відповідають вимогам до вакантної посади. У попередньому законодавстві про державну службу про мету конкурсу взагалі не йшлося. Лише в Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад публічних службовців, затвердженого постановою Кабінету Міністрів від 15 лютого 2002 року № 169, зазначалося, що "конкурс на заміщення вакантної посади державного службовця має забезпечувати конституційне право рівного доступу до публічної служби громадян України"[4]. Це положення наочно демонструє, що сутність конкурсу як добору на той час не була головною, відповідно питання професіоналізму, професійної компетентності публічних службовців залишались поза увагою розробників відповідного законодавства.

Слід зазначити, що епідемія COVID-19, а потім запровадження воєнного стану через повномасштабну агресію російської федерації проти України стали підставою для тимчасового зупинення конкурсних процедур. Як зазначено в моніторинговому звіті SIGMA, вступ на державну службу на конкурсній основі застосовувався лише протягом 16 місяців у період 2020–2023 років. Практичне застосування конкурсної процедури знизилося. Спочатку пандемія COVID-19, а потім воєнний стан змусили поставити конкурсні процедури "на паузу". Це призвело до фактичної відмови від орієнтування на заслуги кандидатів при призначенні та відбору найбільш професійних претендентів. На сьогодні переважає закритий підхід до добору кандидатів

---

[1] *Терницький Т. С.* Зарубіжний досвід заміщення посад державних службовців. *Форум права*. 2010. № 1. С. 351–357.

[2] Закон України "Про державну службу". *Відомості Верховної Ради* (*ВВР*). 2016. № 4. Ст. 43.

[3] Закон України "Про службу в органах місцевого самоврядування". *Відомості Верховної Ради* (*ВВР*). 2023. № 72. Ст. 249. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text

[4] Порядок проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців. Затверджено Постановою Кабінету Міністрів від 15 лютого 2002 р. № 169. URL: http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/169-2002-%D0%BF

на посади (у більшості випадків відсутні відомості про професійний шлях кандидата на посаду тощо). Через це спостерігається низька якість вищого менеджменту. Частка державних службовців, призначених під час воєнного стану, становить більше ніж четверту частину призначених у період із 2018 року. На такі посади потрібно буде проводити конкурси після скасування воєнного стану. Обмеження рівного доступу до державної служби — загрозлива тенденція, яка не узгоджується з нормами ст. 38 Конституції України й реаліями часу. Можливість організувати проведення конкурсів має більшість державних органів на підконтрольній Україні території, за винятком районів ведення активних бойових дій і прифронтових територій тощо[1].

Європейська комісія 30 жовтня 2024 року оприлюднила щорічний пакет розширення ЄС (Звіт Єврокомісії 2024) та в розділі "Реформа публічної адміністрації" кластера 1 "The Fundamentals of the Accession Process" звернула увагу на першочергову проблему для розв'язання — відсутність конкурсів на посади державної служби, а також непрозорі прямі призначення, що мають наслідком підрив професіоналізму, незалежності від політичного впливу й стабільності державної служби[2].

Конкурсний добір кандидатів на вакантні посади державної служби поширений у переважній більшості держав ЄС. Популярність цього методу формування корпусу державних службовців полягає в тому, що він створює рівні умови для всіх громадян, які реалізують своє право на державну службу, та упереджує будь-яку дискримінацію в цій сфері, а також дозволяє залучити для виконання функцій держави найкращих фахівців. Навіть так звані "закриті конкурси", які проводяться на вакантні посади державної служби, пов'язані з питаннями державної таємниці, мобілізаційної підготовки, оборони та національної безпеки в РНБО, СБУ, Міністерстві оборони України та інших державних органах, дозволяють "селекціонувати" найбільш підготовлених для такої служби громадян[3].

Незважаючи на загальне поширення конкурсного відбору як інструменту формування професійного кадрового складу публічної служби, практичні механізми його реалізації значною мірою залежать від інституційного контексту та правової традиції кожної окремої держави. Процедура проведення конкурсу є важливим показником рівня інституційної довіри, якості кадрової політики та характеру відносин у межах адміністративної системи. В Україні загальні положення щодо конкурсного добору на державну службу

---

[1] Державна служба в Україні та напрями її реформування і розвитку / А. Заболотний, В. Дерець, І. Коліушко, О. Саєнко, А. Астапов. Київ, 2024. 103 с. URL: https://pravo.org.ua/wp-content/ uploads/2024/12/Veb_Derzhavna_sluzhba_v_Ukrayini_ta_napryamy_yiyi_reformuvannya_ta_ rozvytku.pdf

[2] Див. URL: https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/ukraine-report-2024_en

[3] Науково-практичний коментар до Закону України "Про державну службу" / ред. кол.: К. О. Ващенко, І. Б. Коліушко, В. П. Тимощук, В. А. Дерець (відп. ред.). Київ : ФОП Москаленко О. М., 2017. 796 с. URL: https://pravo.org.ua/wp-content/uploads/2020/10/1513082951commentary-_layout_web.pdf

визначені в Законі України "Про державну службу", а деталізовані — у підзаконному нормативно-правовому акті, затвердженому Урядом.

Слід зауважити, що Постанова Кабінету Міністрів України "Про Порядок проведення конкурсу на зайняття посад державної служби"[1] була ухвалена ще до моменту набуття чинності чинною редакцією закону. Це засвідчує наявність прагнення впровадити уніфіковані й транспарентні процедури ще на етапі практичної підготовки до системної адміністративної реформи. Розробники цієї процедури намагалися закласти інструменти, які б дозволяли мінімізувати ризики політичного або особистісного впливу на кадрові рішення, а також усунути непрофесійні або неформальні критерії добору кандидатів.

Особливої уваги заслуговує питання формування конкурсних комісій, адже саме їх незалежність значною мірою визначає об'єктивність та якість ухвалюваних рішень. Міжнародна практика свідчить про ефективність моделей, де до складу комісій включаються незалежні експерти, представники громадськості, кадрових служб і професійних спільнот, що унеможливлює одноосібне домінування керівників органів влади або вплив третіх осіб.

В українській моделі ця логіка закладена у принцип розподілу відповідальності за проведення конкурсів відповідно до категорій посад. Так, відповідно до Закону "Про державну службу" та зазначеної урядової постанови, конкурсний добір на посади категорії "А" — до яких належать найвищі управлінські посади (зокрема, державні секретарі міністерств, керівники центральних органів виконавчої влади) — здійснює спеціалізована Комісія з питань вищого корпусу публічної служби. Цей орган створено з метою забезпечення незалежного оцінювання стратегічного управлінського потенціалу кандидатів та деполітизації добору. Натомість добір на посади категорій "Б" і "В" проводять конкурсні комісії, які формуються безпосередньо в державних органах, що дає змогу враховувати специфіку функціонального контексту діяльності конкретної установи.

Комісія з питань вищого корпусу публічної служби була створена у 2016 році розпорядженням Уряду[2] і відіграє провідну роль у формуванні керівного складу публічної служби на основі принципів неупередженості, відкритості та прозорості. До її складу включено представників Національного агентства України з питань державної служби, професійних асоціацій, вищих навчальних закладів, а також суб'єктів громадського контролю, що покликано забезпечувати збалансованість рішень та зменшити ризики персоніфікованого впливу.

Відповідно до Закону України "Про службу в органах місцевого самоврядування" 2023 року конкурсна комісія утворюється у складі не менш як

---

[1] Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби : Постанова Кабінету Міністрів від 25 березня 2016 р. № 246. *Урядовий портал*. URL: http://www.kmu.gov.ua/control/ru/cardnpd?docid=248939538

[2] Про утворення Комісії з питань вищого корпусу державної служби та затвердження її персонального складу: розпорядження Кабінету Міністрів від 13 липня 2016 р. № 490-р. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/KR160490.html

п'яти членів, і до неї можуть включатися службовці місцевого самоврядування, заступники сільського, селищного, міського голови, голови районної у місті (у разі створення), районної, обласної ради, державні службовці, науковці, фахівці, експерти, представники громадських об'єднань, які мають досвід роботи у відповідній сфері, а також представник виборного органу первинної профспілкової організації (за наявності). При цьому до складу комісії не можуть включатися народні депутати України, депутати місцевих рад, особи, які обіймають посади в керівних органах політичних партій, їх обласних, міських, районних організаціях і первинних осередках та інших структурних утвореннях, передбачених статутом політичної партії[1].

Демократичність і відкритість конкурсу на заміщення посад публічної служби відповідно до Порядку проведення конкурсу забезпечується дотриманням принципів забезпечення рівного доступу; політичної неупередженості; законності; довіри суспільства; недискримінації; прозорості; доброчесності; надійності та відповідності методів тестування; узгодженості застосування методів тестування; ефективного і справедливого процесу відбору[2].

У більшості сучасних держав формування кадрового складу публічної служби ґрунтується на багатоступеневій процедурі, що включає кілька ключових етапів. Зокрема, це: а) залучення персоналу, тобто інформування потенційних кандидатів про наявність вакансій і мотивація до участі в конкурсі; б) первинний добір (селекція) осіб, які виявили зацікавлення до служби; в) застосування формалізованих методик оцінювання, зокрема тестування, інтерв'ю, центри оцінювання; г) аналітична обробка результатів; д) ухвалення рішення щодо зарахування кандидата на посаду. Кожен із цих етапів має на меті забезпечити баланс між відкритістю доступу до служби та об'єктивністю добору, орієнтованого на професійну придатність.

До впровадження нового законодавства про державну службу, що набуло чинності у 2016 році, українська практика реалізації конкурсного добору була менш структурованою та значною мірою спрощеною. Етап залучення кандидатів обмежувався публікацією оголошення про відкриту вакансію у друкованих засобах масової інформації або через інші доступні канали, як-от: державні інформаційні ресурси чи власні вебсайти органів влади. Основна увага зосереджувалась на прийомі пакета документів від осіб, які виявили бажання взяти участь у конкурсі.

Процедура відбору полягала переважно у формальному розгляді поданих документів на предмет відповідності базовим кваліфікаційним вимогам до посади, з подальшим складанням іспиту (зазвичай у письмовій формі) та

---

[1] Закон України "Про службу в органах місцевого самоврядування". *Відомості Верховної Ради* (*ВВР*). 2023. № 72. Ст. 249. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text

[2] Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: Постанова Кабінету Міністрів від 25 березня 2016 р. № 246. *Урядовий портал*. URL: http://www.kmu.gov.ua/control/ru/cardnpd?docid=248939538

прийняттям рішення конкурсною комісією за результатами співбесіди. При цьому відсутні були системні елементи комплексного оцінювання, такі як психологічне тестування, компетентнісні інтерв'ю, моделювання управлінських ситуацій, які нині є поширеними в міжнародній практиці публічної служби.

Застосування сучасних методик відбору кадрів — таких як оцінювання поведінкових індикаторів, тестування аналітичних здібностей, умінь вирішувати комплексні управлінські завдання тощо — не входило до переліку обов'язкових інструментів. Відповідно, і оцінювання результатів відбору залишалося на рівні узагальнених вражень конкурсної комісії, що підвищувало ризики суб'єктивізму в ухваленні кадрових рішень та створювало ґрунт для корупційних практик.

Лише після переходу до нової законодавчої моделі, орієнтованої на компетентнісний підхід, процедура конкурсного відбору в Україні поступово набуває рис системності, прозорості та професійної орієнтації, що відповідає європейським стандартам належного врядування.

Новий Порядок проведення конкурсу, затверджений постановою Кабінету Міністрів[1], передбачив дев'ять етапів конкурсу:

1) ухвалення рішення про оголошення конкурсу (суб'єктом призначення для посад категорії "А"; керівником публічної служби в державному органі для посад категорій "Б" і "В");

2) оприлюднення рішення про оголошення конкурсу (на офіційних вебсайтах НАДС, суб'єкта призначення (для посад категорії "А"), державного органу, в якому проводиться конкурс (для посад категорій "Б" і "В"), а також можливо на інших вебсайтах або в ЗМІ);

3) приймання визначених ст. 25 Закону України "Про державну службу" документів від осіб, які бажають взяти участь у конкурсі;

4) попередній розгляд поданих документів на відповідність установленим законом вимогам;

5) проведення тестування та визначення його результатів;

6) розв'язання ситуаційних завдань і визначення їх результатів (крім категорії "В");

7) проведення співбесіди та визначення її результатів;

8) проведення підрахунку результатів конкурсу та визначення переможця конкурсу та другого за результатами конкурсу кандидата;

9) оприлюднення результатів конкурсу.

Як можна побачити, замість іспиту як єдиного способу оцінювання знань і здібностей кандидатів на посаду публічних службовців, відтепер передбачено три види випробувань кандидатів на посади, які будуть далі розглянуті більш детально.

---

[1] Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: Постанова Кабінету Міністрів від 25 березня 2016 р. № 246. *Урядовий портал*. URL: http://www.kmu.gov.ua/control/ru/cardnpd?docid=248939538.

Процедура добору раніше завершувалась тим, що конкурсна комісія на підставі розгляду поданих документів, результатів іспиту та співбесіди з кандидатами, які успішно склали іспит, на своєму засіданні здійснювала відбір осіб для зайняття вакантних посад публічних службовців. А інші кандидати, які успішно склали іспит, але не були відібрані для призначення на посади, у разі їх згоди, за рішенням конкурсної комісії могли бути рекомендовані для зарахування до кадрового резерву в цьому державному органі й упродовж року прийняті на вакантну рівнозначну або нижчу посаду без повторного конкурсу[1].

Відтепер переможець конкурсу визначається на основі рейтингового списку кандидатів на зайняття вакантних посад публічної служби, а заключним етапом конкурсу є оприлюднення його результатів. Відповідно до чинного Порядку проведення конкурсу інформація про переможця конкурсу оприлюднюється на офіційних вебсайтах центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері публічної служби, та державного органу, в якому проводився конкурс, не пізніше наступного робочого дня після підписання протоколу засідання конкурсної комісії. За результатами конкурсу на зайняття вакантних посад публічної служби категорії "А" на офіційному вебсайті центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері публічної служби, оприлюднюється інформація про переможця конкурсу та другого за результатами конкурсу кандидата на зайняття вакантної посади, запропонованих Комісією з питань вищого корпусу публічної служби суб'єкта призначення. Другий за результатами конкурсу кандидат на зайняття вакантної посади публічної служби має право на призначення на таку посаду упродовж одного року з дня проведення конкурсу, якщо посада стане вакантною, а також у разі, якщо переможець конкурсу відмовився від зайняття посади або йому відмовлено у призначенні на посаду за результатами спеціальної перевірки[2].

Щодо конкурсного добору на посаду службовця місцевого самоврядування, то за Законом України 2023 року його результати, що стосуються добору на посади категорії 1, фіксуються на відео, яке оприлюднюється на офіційному вебсайті впродовж трьох днів від дня проведення конкурсу. Також відповідно до Порядку проведення конкурсу кандидати проходять тестування, а після нього — співбесіду та/або інші види оцінювання відповідно до Порядку. У результаті визначається переможець на зайняття посади службовця місцевого самоврядування, а також другий за результатами конкурсу кандидат. Важливо, що кандидат має право оскаржити рішення конкурсної комісії,

---

[1] Порядок проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців. Затверджено Постановою Кабінету Міністрів від 15 лютого 2002 р. № 169. URL: http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/169-2002-%D0%BF

[2] Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби : Постанова Кабінету Міністрів від 25 березня 2016 р. № 246. *Урядовий портал*. URL: http://www.kmu.gov.ua/control/ru/cardnpd?docid=248939538

але оскарження рішення не зупиняє призначення переможця конкурсу на відповідну посаду в органі місцевого самоврядування. Своєю чергою, другий за результатами конкурсу кандидат має право на призначення на посаду без конкурсу, якщо посада стане вакантною, а також у разі, якщо переможець конкурсу відмовиться від зайняття посади або йому буде відмовлено у призначенні на посаду за результатами спеціальної перевірки[1].

Розглядаючи критерії та показники оцінювання претендентів до вступу на публічну службу, варто відзначити, що спеціальні вимоги, зокрема професійні компетенції, які оцінюються під час добору, мають бути пов'язаними з майбутньою посадою. Завжди є ризик, що занадто високий рівень вимог призведе до невиправданого звуження кола кандидатів, а занадто низький рівень вимог до майбутнього службовця веде до ризиків неякісного виконання службових обов'язків.

Оцінювання кандидата на посаду в статиці, як це відбувалося відповідно до попереднього Закону "Про державну службу", що втратив чинність, не давало можливості визначити практичну здатність кандидатів виконувати завдання, притаманні посадовим обов'язкам за відповідною посадою. Приємне враження і наявність підтвердження загальних вимог (освіта, диплом, досвід роботи) ще не означають, що людина вміє правильно ухвалювати рішення у складних робочих ситуаціях[2]. Невідповідність психологічних якостей претендента на посаду може звести нанівець всі конкурсні процедури (якщо, як приклад, людина конфліктна або має проблеми з комунікабельністю тощо). Тому методи добору кадрів у системи публічної служби, що використовувались до останнього часу, не відповідають потребам сьогодення, оскільки відбирають загальний (уніфікований) тип службовця, однак не кожен державний службовець може бути керівником або виконавцем. Наслідком цього є несистемне необґрунтоване зростання чисельності апарату центральних органів виконавчої влади (а не покращання якості ефективності діяльності урядових структур), недотримання нормативно-встановлених процедур і правил призначення на посаду, часто порушуються демократичні принципи відкритості, гласності та справедливості при вирішенні кадрових питань. Однак помилки (прорахунки) у доборі працівників можуть звести нанівець результат змістовного навчання або дати мінімальний ефект від застосування відповідного досвіду роботи та конструктивного використання особистісних ділових якостей[3].

Тому важливою передумовою об'єктивного та ефективного конкурсного добору на посади публічної служби є наявність чітко сформульованих

---

[1] Закон України "Про службу в органах місцевого самоврядування". *Відомості Верховної Ради* (*ВВР*). 2023. № 72. Ст. 249. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text

[2] *Алюшина Н.* Ситуаційні завдання для осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії "Б": методика розробки кейсу. *Держслужбовець*. 2016. № 9 Вересень. URL: https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2016/september/issue-9/article-21384.html

[3] *Пархоменко-Куцевіл О. І.* Конкурс в системі державної служби: загрози та шляхи удосконалення. *Публічне урядування*. 2016. Вип. 4 (21). С. 197–204.

критеріїв та показників оцінювання кандидатів. Такі критерії повинні бути не лише формалізованими, а й заснованими на фундаментальних принципах, які забезпечують збалансоване поєднання професійних, особистісних і поведінкових характеристик претендентів із вимогами конкретної посади.

Найперше, ключовим слід визнати *принцип відповідності посаді*, який полягає у співвіднесенні обсягу завдань, функцій, повноважень і відповідальності, властивих тій чи іншій посаді, з індивідуальними можливостями, особистими якостями та професійним потенціалом кандидата. Цей принцип забезпечує основоположний зв'язок між кадровим рішенням і ефективністю виконання службових обов'язків.

Другим засадничим орієнтиром є *принцип професійної компетентності*, що передбачає оцінювання рівня знань, фахової підготовки, здатності до опанування нормативної бази та функціональної специфіки роботи на відповідній посаді. У цьому контексті надзвичайно важливо враховувати не лише академічну освіту, а й наявність сертифікованих програм, підвищення кваліфікації, володіння новітніми управлінськими технологіями.

Принцип практичних досягнень акцентує на необхідності врахування реального управлінського або організаційного досвіду кандидата, його здатності до вирішення складних професійних завдань, наявності реалізованих проєктів або успішної діяльності в суміжних сферах.

Не менш важливим є *принцип індивідуальності*, що передбачає аналіз психологічного портрета, стилю керівництва, особистої мотивації, комунікаційних умінь і сумісності з організаційною культурою державного органу. Він має особливе значення під час добору на посади, які передбачають високий рівень міжособистісної взаємодії, лідерства або публічності[1].

Наступним є *принцип перевірки конкретними справами*, згідно з яким добір не може базуватись виключно на формальних показниках (диплом, резюме тощо), а має передбачати практичну перевірку — тестування, розв'язання ситуативних завдань, участь у діловій грі або моделювання робочої ситуації. Такий підхід дає змогу виявити справжній рівень готовності кандидата до виконання посадових обов'язків.

Крім того, у процесі відбору можуть ефективно застосовуватись концептуальні засади сучасного менеджменту персоналу, що пройшли апробацію в приватному та публічному секторах. Зокрема, йдеться про:

- здатність фахівців з добору розпізнавати моделі поведінки кандидатів, зумовлені специфікою функціонування в умовах державної служби, зокрема в умовах стресу, нестабільності або політичного тиску;
- розроблення критеріїв оцінювання, адаптованих до конкретних завдань, функцій і відповідальності посад державної служби, з урахуванням організаційного контексту;

---

[1] *Чмельова О. С., Мірошниченко Н. О.* Оцінювання персоналу: теоретичні та інструментальні підходи. *Вісник Університету "Україна"*. 2019. № 3. С. 45–54.

- встановлення параметрів для вимірювання ефективності використовуваних процедур добору, що дозволяє оцінювати не лише кандидатів, а й саму якість застосованої методики;
- пошук оптимальних і надійних методів оцінювання, що поєднують об'єктивність і гнучкість — від інтерв'ю до центрів оцінювання (assessment centers);
- формування критеріїв прийняття індивідуальних кадрових рішень, що дозволяють уникнути суб'єктивізму та підтримують принципи відкритості й підзвітності;
- орієнтацію на безперервне вдосконалення системи добору, включно з моніторингом результатів, аналізом помилок, оновленням підходів та розвитком професійної експертизи осіб, що здійснюють добір.

Інтеграція інструментів сучасного управлінського менеджменту в процедури конкурсного відбору на посади в публічній службі значно підвищує якість, об'єктивність і результативність добору кадрів, сприяючи не лише ефективному заповненню вакантних посад, а й довгостроковій професіоналізації державного апарату. Застосування цих інструментів передбачає використання системних, структурованих і науково обґрунтованих підходів до оцінювання кандидатів, що, своєю чергою, забезпечує низку важливих переваг.

По-перше, впровадження компетентнісно-орієнтованих методик оцінювання дозволяє здійснювати систематичний і цільовий добір кандидатів відповідно до специфічних функціональних характеристик тієї чи іншої посади. Це забезпечує не лише відповідність формальним кваліфікаційним вимогам, а й узгодженість особистісно-професійного профілю претендента з конкретним змістом службової діяльності.

По-друге, вбудованість механізмів зворотного зв'язку і регулярного моніторингу дає змогу оцінювати ефективність самої системи добору, виявляти її слабкі місця, коригувати процедури та забезпечувати адаптивність до змін у сфері публічного управління.

По-третє, використання валідованих інструментів дає змогу забезпечити достовірність, об'єктивність і практичну інтерпретованість результатів оцінювання, що підвищує рівень довіри до конкурсних процедур з боку кандидатів, громадськості та інституцій громадського контролю.

По-четверте, важливою перевагою є можливість комплексного оцінювання психологічних характеристик кандидатів, включаючи стиль поведінки, емоційну стабільність, мотиваційний профіль, рівень етичної зрілості. Таке оцінювання здійснюється на основі аналітичного моделювання посадових функцій і вимог, що дозволяє співвіднести психологічний портрет претендента з реальними викликами тієї посади, на яку він претендує.

Відповідно до чинної нормативно-правової бази, безпосередньо під час конкурсних процедур основну увагу слід зосереджувати на оцінюванні компетентностей кандидатів, що забезпечує не лише формальну відповідність вимогам посади, а й реальну спроможність претендента виконувати покладе-

ні на нього функції. Такий підхід відповідає сучасним концепціям управління персоналом, що базуються на компетентнісній моделі добору.

Нормативно перелік компетентностей визначено у двох ключових підзаконних актах: Постанові Кабінету Міністрів України "Про затвердження Типових вимог до професійної компетентності публічних службовців категорії "А"[1] та наказі Національного агентства України з питань державної служби "Про затвердження Порядку визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад публічної служби категорій "Б" і "В"[2]. Ці документи окреслюють систему орієнтирів, за якими здійснюється добір на посади всіх рівнів.

У процесі конкурсного добору особливе значення мають такі групи компетентностей:

• *Професійні компетентності*, які охоплюють сукупність знань, умінь і навичок, необхідних для ефективного виконання посадових обов'язків. Серед них — знання Конституції України, чинного законодавства у сфері публічної служби, засад публічного управління, державної мови, принципів етики, використання цифрових технологій. Професійна компетентність передбачає також здатність застосовувати набуті знання в умовах практичного управлінського середовища.

• *Соціально-особистісні компетентності*, що мають міждисциплінарний характер і відображають здатність до ефективної взаємодії, духовну зрілість, внутрішню цілісність особистості, усвідомлення цінностей публічної служби, емпатію, толерантність та вміння розуміти інших. Ці характеристики не залежать безпосередньо від змісту функціональних обов'язків, проте істотно впливають на якість управлінської діяльності.

• *Управлінські компетентності*, які формують підґрунтя для реалізації управлінських функцій (планування, координація, контроль, делегування повноважень, прийняття рішень, стратегічне мислення) на всіх рівнях організаційної ієрархії. Вони особливо важливі для осіб, що претендують на посади категорії "А" або "Б".

• *Мотиваційні компетентності*, які відображають внутрішню орієнтацію службовця, його готовність до довготривалої професійної самореалізації в межах публічної служби, здатність до саморефлексії, відповідальність, ціннісну лояльність до інституції та настанову на досягнення результату.

• *Особистісні здібності та риси*, що визначають індивідуальну схильність до виконання управлінських завдань. До них належать когнітивна гнучкість, стресостійкість, комунікативна культура, ініціативність, здатність до адап-

---

[1] Типові вимоги до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії "А" . Затверджено Постановою Кабінету Міністрів від 22 липня 2016 р. № 448. *Урядовий портал*. URL: http://www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd?docid=249211354

[2] Про затвердження Порядку визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій "Б" і "В" : наказ Нацдержслужби України від 6 квітня 2016 р. № 26. *Офіційний вісник України*. 2016. № 38. С. 143

тації в мінливому середовищі та прийняття зважених рішень в умовах невизначеності.

Системне оцінювання наведених компетентностей дозволяє забезпечити більш точне співвіднесення індивідуального потенціалу кандидатів із профілем посади, що, своєю чергою, сприяє підвищенню ефективності функціонування публічної служби як інституції.

Фахівці з кадрового менеджменту та управління персоналом обґрунтовують доцільність використання під час відбору фахівців на публічну службу таких методів оцінювання[1]:

1) перевірка рекомендацій та послужних списків передбачає надання відгуків, рекомендаційних листів від попереднього керівництва претендентів або інших аналогічних документів. Останнім часом також практикуються спеціальні запити, в яких колишнього роботодавця просять оцінити кандидата за певним переліком якостей. При такій перевірці аналізується хронологічний порядок місць роботи кандидата, звертається увага на прогалини в його діяльності та зміни робочих місць;

2) тестування щодо оцінювання знання законодавства, професійних знань і навичок, психологічних якостей та показників інтелектуального розвитку. На сьогодні вже залучено комп'ютерне тестування, яке дозволяє оцінити не лише знання законодавчої та нормативної бази, але й предметні знання з теорії управління, економіки, політології тощо; уміння застосовувати знання в реальних ситуаціях; здатність трансформувати набутий досвід, ухвалювати рішення й виконувати адекватні дії в нових умовах; уміння оцінювати власні рішення і дії з позицій різних ціннісних орієнтацій (морально-етичних, законодавчих норм, національного інтересу, безпеки тощо); психологічну готовність до певного виду діяльності, розвиток здібностей. Комп'ютерне тестування широко використовується для добору кандидатів на публічну службу в усьому світі;

3) методи, орієнтовані на виявлення фахових здібностей людини, що розкриваються виключно в практичній площині. Вони дозволяють на етапі конкурсу розгледіти, яким чином буде діяти кандидат у різних ситуаціях, розбираючи актуальні питання і проблеми, притаманні завданням та функціям відповідного державного органу і конкретним посадовим обов'язкам службовця. Серед цих методів відзначаємо:

- метод "assessment center" ("центр оцінки"), який призначено для оцінювання кандидатів за компетенціями під конкретне кадрове завдання. Сутність методу полягає в тому, щоб створити завдання, що моделюють ключові моменти майбутньої діяльності працівника з метою виявлення наявних професійно важливих якостей. Метод "assessment center"

---

[1] *Пархоменко-Куцевіл О. І.* Конкурс в системі державної служби: загрози та шляхи удосконалення. *Публічне урядування*. 2016. Вип. 4 (21). С. 197–204; *Яцюк О. М.* Аналіз сучасних методів відбору персоналу. URL: http: // www. rusnauka. com/12_ENXXI_2011/ Economics/5_85065. doc. htm

містить імітаційні вправи, що моделюють робочу реальність майбутніх співробітників. Окрім вправ, у ході застосування "assessment center" використовують спеціально розроблені професійні запитальники, тести та інтерв'ю за компетенціями[1], дискусії, анкети, аналіз ситуацій, ділові ігри, розв'язування кейсів (комплексних ситуаційних завдань);

- класичний "assessment center", що бере свій практичний початок як інструмент виявлення потенціалу військових офіцерів або вищих публічних службовців у середині минулого сторіччя. Традиційні "центри оцінювання" різняться за кількістю параметрів оцінювання. Так, компанія American Telephone & Telegraph Company (AT&T), яка зробила помітний внесок у розроблення методики, визначила 25 параметрів. Утім у рамках одного "центру оцінювання" рідко використовується понад 20 параметрів, серед яких — здатність до навчання (розумові здібності), сформовані комунікативні навички, уміння робити усні та письмові узагальнення, здатність до творчості, самооцінка, пріоритетність роботи в житті людини, опірність стресу, готовність ухвалювати рішення і вміння їх обґрунтовувати та ін.[2]. Нині до переваг цього методу відносять включення до процедури оцінювання вимог робочих місць, організаційних ролей, практичних ситуацій, а також можливість зворотного зв'язку між оцінювачем, оцінюваним та спільного підсумовування результатів оцінювання;
- методика виявлення поведінкової реакції STAR (Situation Target Action Result) полягає в тому, що кандидату на вакантне місце в компанії ставлять ситуаційні питання. Як проблеми, що обговорюються, часто використовуються реальні чи гіпотетичні ситуації, пов'язані з майбутньою професійною діяльністю кандидата. Вважається, що такий тип співбесіди дає змогу більшою мірою оцінити здатність кандидата вирішувати певні типи завдань, ніж його аналітичні здібності загалом;
- "CASE-інтерв'ю", або методика ситуаційного інтерв'ю, яка оцінює виключно ті характеристики кандидата, що важливі для конкретного роботодавця. Інтерв'юер пропонує таку ситуацію, яка дає можливість перевірити саме те, що цікавить у певний момент, отримати інформацію, яка допоможе визначити придатність кандидата на посаду. Ця методика дає можливість усебічно оцінити як навички, так й індивідуальні особливості, цінності та моделі поведінки кандидата[3];

4) спеціальні інтерв'ю, націлені на виявлення конкретних якостей, компетенцій кандидата. Серед них:

---

[1] *Дяків О. П., Пилипчук М. В.* Оцінка персоналу методом ASSESSMENT CENTER. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля.* 2011. № 14 (168). Ч. І. С. 100–104.

[2] *Зелінський С., Науменко Р.* Центри оцінювання і тестування державних службовців як інструмент професіоналізації державної служби в Україні. 2015. С. 154–157.

[3] *Яцюк О. М.* Аналіз сучасних методів відбору персоналу. URL: http: // www. rusnauka. com/12_ENXXI_2011/ Economics/5_85065. doc. htm

- стресове інтерв'ю (або шокове інтерв'ю), що націлене на виявлення стресостійкості кандидата за допомогою створення для нього стресових умов і оцінки його реакції;
- brainteaser-інтерв'ю (дослівно "інтерв'ю, яке лоскоче мозок") націлене на перевірку аналітичного мислення та творчих здібностей кандидата. Сутність цього методу полягає в потребі відповіді кандидата на хитромудре питання або рішення логічного завдання[1];

5) застосування "детектора брехні" (поліграфа). Завдяки поліграфам можна дослідити фізіологічні реакції людського організму (частота дихання, серцебиття, тиск крові, вологість шкіри) під час відповідей на розроблені за спеціальною програмою запитання. Утім застосовувати поліграф можна лише за згодою претендентів.

На практиці частіше зустрічаються в конкурсному відборі "випробування за виконанням", призначені для визначення, чи може претендент виконати завдання, необхідні за посадою, на яку він претендує; письмові випробування, що мають підтвердити наявність у кандидата досягнень, здатностей або того й іншого; усні випробування, які вважаються найбільш практичними для посад верхнього рівня, на які небагато претендентів; "центри оцінювання", про які згадувалося раніше.

Незалежно від обраного формату конкурсних випробувань, визначальним етапом процедури добору на публічну службу залишається процес оцінювання кандидатів, адже саме він забезпечує об'єктивну основу для ухвалення остаточного кадрового рішення. Ефективність оцінної процедури безпосередньо впливає на якість формування кадрового потенціалу держави та здатність органів публічної влади реалізовувати свої функції в інтересах суспільства.

Сучасна оцінна технологія в межах конкурсного відбору має відповідати низці ключових принципів, що забезпечують її легітимність, прозорість і професійну обґрунтованість:

1. Об'єктивність: оцінювання кандидата має відбуватись незалежно від особистих уподобань, суб'єктивних вражень чи емоційних реакцій окремих членів конкурсної комісії. Для цього важливо застосовувати стандартизовані методики та уніфіковані критерії.

2. Надійність: результати оцінювання повинні бути стійкими до впливу випадкових, ситуативних чинників (наприклад, психологічний стан кандидата, зовнішні обставини тощо) і відтворюваними в аналогічних умовах, що засвідчує стабільність оцінних суджень.

3. Достовірність (валідність): інструменти оцінювання мають відображати реальний рівень сформованості необхідних знань, умінь і навичок, а також здатність кандидата ефективно виконувати посадові обов'язки. Оцінюється не лише знання як такі, а й їхнє прикладне застосування.

---

[1] *Пархоменко-Куцевіл О. І.* Конкурс в системі державної служби: загрози та шляхи удосконалення. *Публічне урядування*. 2016. Вип. 4 (21). С. 197–204.

4. Прогностичність: результати мають не лише фіксувати поточний рівень розвитку професійних компетенцій, а й вказувати на потенціал кандидата до подальшого професійного зростання та адаптації до нових функціональних викликів.

5. Комплексність: оцінювання має здійснюватися всебічно, з урахуванням не лише індивідуальних якостей і досвіду претендента, а й того, наскільки його компетенції сприятимуть підвищенню ефективності роботи органу влади загалом, його інституційному розвитку та здатності до реалізації стратегічних завдань.

Таким чином, оцінювання у межах конкурсного відбору повинно виступати не як формальна процедура, а як системний механізм діагностики відповідності кандидата як посадовим вимогам, так і стратегічним очікуванням публічної служби. Його реалізація має спиратися на науково обґрунтовані інструменти, а також враховувати сучасні підходи до управління людськими ресурсами в державному секторі.

А сам процес оцінювання і критерії оцінювання мають бути доступні не вузькому кругу фахівців, а зрозумілі й оцінювачам, і спостерігачам, і самим оцінюваним.

Відтепер у вітчизняній державній службі проведення конкурсу здійснюється відповідно до визначених в установленому законом порядку вимог до професійної компетентності кандидата на вакантну посаду публічної служби на основі оцінювання його особистих досягнень, знань, умінь і навичок, моральних і ділових якостей для належного виконання посадових обов'язків. Для цього постановою Кабінету Міністрів № 246[1] передбачено такі конкурсні випробування:

1) комп'ютерне тестування на знання законодавства;

2) розв'язання ситуаційних завдань (кейсів);

3) співбесіда з членами конкурсної комісії.

Комп'ютерне тестування набуло широкого поширення в усьому світі завдяки своїм функціональним і методологічним перевагам. Його застосування дозволяє забезпечити високий рівень об'єктивності, масовості, стандартизації та оперативності в процесі оцінювання кандидатів, що особливо важливо в умовах обмежених часових і людських ресурсів.

Серед беззаперечних переваг комп'ютерного тестування варто, насамперед, відзначити високу об'єктивність результатів. Усі відповіді кандидатів обробляються автоматизованою системою за заздалегідь визначеним алгоритмом, що виключає вплив людського фактора, суб'єктивного оцінювання або упередженого ставлення з боку членів конкурсної комісії[2].

---

[1] Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад публічної служби: Постанова Кабінету Міністрів від 25 березня 2016 р. № 246. *Урядовий портал*. URL: http://www.kmu.gov.ua/control/ru/cardnpd?docid=248939538

[2] *Armstrong M*. Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page, 2020. P. 412–414.

Не менш важливим є підвищення валідності тестової процедури: комп'ютерні тести, як правило, містять значну кількість завдань, що охоплюють весь змістовий простір оцінюваної компетентності. Це дає змогу мінімізувати елемент випадковості або "тестової лотереї", забезпечуючи комплексне охоплення предмета оцінювання.

Крім того, комп'ютерне тестування гарантує рівність умов для всіх учасників конкурсу. Однакові завдання, час, умови проходження тесту та ідентичний механізм перевірки забезпечують дотримання принципів справедливості та демократичності у процесі добору. Такі стандартизовані умови мають особливу цінність в умовах зростаючої суспільної уваги до прозорості кадрових рішень у публічному секторі.

Технологічна природа цього інструменту також забезпечує високу швидкість оброблення результатів та оперативність ухвалення рішень, що є суттєвою перевагою в контексті великої кількості претендентів. Автоматизовані системи дають можливість проводити одночасне тестування сотень кандидатів, що значно підвищує ефективність організації конкурсного добору.

Особливої уваги заслуговує економічна доцільність цього підходу. На відміну від паперових тестів, комп'ютерне тестування не потребує виготовлення бланків, роздрукування завдань, ручного ведення протоколів чи перевірки відповідей. Ба більше, система дозволяє накопичувати базу результатів, аналізувати тенденції, формувати типові помилки, удосконалювати тести на основі аналітичних даних, зберігати цифрові профілі кандидатів[1].

Окремо слід наголосити на психологічному комфорті учасників. Відсутність візуального контакту з екзаменатором знижує рівень напруги, дозволяє уникнути стресових ситуацій та сприяє розкриттю реального потенціалу кандидата. Комп'ютер не демонструє емоцій, не реагує на неправильні відповіді, що створює умови для вільного, неупередженого самовираження.

Відповідно до постанови Кабінету Міністрів № 246 комп'ютерне (автоматизоване) тестування проводиться з метою визначення рівня знань Конституції України, законодавства про державну службу, антикорупційного законодавства та знання спеціального законодавства[2]. Відповідно до попереднього порядку проведення конкурсу єдиним способом оцінювання знань і здібностей кандидатів на посаду публічних службовців був іспит, і саме під час іспиту перевірялись знання Конституції України, Законів України "Про державну службу" та "Про запобігання корупції", а також законодавства з урахуванням специфіки функційних повноважень відповідного державного органу та структурного підрозділу. При цьому порядок проведення іспиту та перелік питань на перевірку знання законодавства з урахуванням специфі-

---

[1] *Марченко О. П.* Оцінювання персоналу в публічній службі: сучасні підходи та практики. *Public Administration and Regional Development*. 2022. № 32. С. 55–63.

[2] Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: Постанова Кабінету Міністрів від 25 березня 2016 р. № 246. *Урядовий портал*. URL: http://www.kmu.gov.ua/control/ru/cardnpd?docid=248939538

ки функціональних повноважень певного державного органу та його структурних підрозділів затверджувався керівником органу, в якому проводився конкурс[1].

Нині процедура тестування чітко регламентується Порядком проведення конкурсу, який зокрема визначає, що "одне завдання має включати 40 тестових питань. Вони обиратимуться для кожного учасника тестування автоматично із загального переліку питань, куди входитиме не менш як 100 питань на знання (для кожного із зазначених видів законодавства)"[2].

Перелік тестових запитань із перевірки знання Конституції України, законодавства про державну службу, антикорупційного законодавства та спеціального законодавства, що містив 401 запитання, було затверджено 6 травня 2016 р. наказом НАДС та Міністерства юстиції України (№ 97/1328/5)[3]. Наступного року зазначений перелік було розширено до 709 запитань, коли 29 травня 2017 року було видано аналогічний наказ відповідних державних органів (№ 110/1740/5).

Зазначений перелік запитань систематизовано за чотирма розділами: 1) запитання на перевірку знання Конституції України — 193 запитання; 2) запитання на перевірку знання Закону "Про державну службу" — 197 запитань; 3) запитання на перевірку знання Закону "Про запобігання корупції" — 199 запитань; 4) запитання на перевірку знання спеціального законодавства, а саме законів "Про Кабінет Міністрів України", "Про центральні органи виконавчої влади", "Про адміністративні послуги", "Про місцеві державні адміністрації", "Про звернення громадян, "Про доступ до публічної інформації", "Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні", "Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків", Конвенції про права осіб з інвалідністю, Бюджетного кодексу України, Податкового кодексу України — 120 запитань.

Отже, в ході тестування кандидати на посади публічної служби мають відповісти на десять запитань із кожного виду законодавства. Запитання для кожного учасника тестування обираються автоматично з переліку запитань. Кожне запитання має передбачати чотири варіанти відповіді, один з яких є правильним. Після закінчення часу, відведеного на складення тестування (не більше ніж 40 хвилин), проводиться автоматичне визначення результатів тестування програмним забезпеченням.

---

[1] Порядок проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців. Затверджено Постановою Кабінету Міністрів від 15 лютого 2002 р. № 169. URL: http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/169-2002-%D0%BF

[2] Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби : Постанова Кабінету Міністрів від 25 березня 2016 р. № 246. *Урядовий портал*. URL: http://www.kmu.gov.ua/control/ru/cardnpd?docid=248939538

[3] Перелік тестових питань на перевірку знання Конституції України, законодавства про державну службу, антикорупційного законодавства та спеціального законодавства, затверджений наказом Національного агентства України з питань державної служби та Міністерства юстиції України від 6 травня 2016 року № 97/1328/5. URL: http://www.scourt.gov.ua/clients/vsu/vsu.nsf/(documents)/DD9BCC38D1F2F9DFC2257B0B00314DEE

Для визначення результатів тестування використовується така система: 2 бали виставляється кандидатам, які відповіли правильно на 32 запитання тестового завдання й більше; 1 бал виставляється кандидатам, які відповіли правильно на 24–31 запитання тестового завдання; 0 балів виставляється кандидатам, які відповіли на 23 і менше запитань тестового завдання[1]. Останні не допускаються до наступного етапу конкурсу.

Отже, тестування дозволяє перевірити знання основних положень базового законодавства, потрібного для публічних службовців, що є тільки когнітивною стороною їхніх компетентностей. Інші сторони компетентностей оцінюються за допомогою наступних випробувань, де оцінки виставляють представники конкурсної комісії та залучені експерти. Саме це іноді є приводом для критики та обговорення питань щодо об'єктивності ухвалення рішень конкурсними комісіями. З огляду на це цілком раціональними виглядають пропозиції щодо проведення не лише когнітивних, але й психологічних тестів, які є об'єктивним і стандартизованим виміром ретельно дібраних зразків поведінки в різних життєвих ситуаціях. Зокрема, за допомогою апробованих тестових методик можна отримати психологічний портрет державного службовця (темперамент, характер, схильності, професійну і кар'єрну спрямованість, соціотип, мислення, креативність) та відхилення (акцентуації), рівень інтелекту, розумових здібностей у вигляді IQ-балів. Окрім того для потреб конкурсного відбору кандидатів на посади публічної служби за допомогою тестування можуть оцінюватися професійні, соціально-особистісні, мотиваційні й управлінські компетентності[2].

Другий етап випробувань передбачає розв'язання ситуаційних завдань (кейсів). Останні становлять собою конкретні практичні ситуації (проблеми), з якими особа матиме справу в разі призначення на відповідну посаду. При цьому немає єдино правильної відповіді — оцінюється те, як кандидат на основі власного досвіду, знань і розуміння демонструє здатність запропонувати оптимальне рішення.

Під ситуаційним завданням розуміється опис змодельованої робочої ситуації, який містить детальну інформацію про саму ситуацію, учасників, ресурси, які можна використовувати в процесі вирішення конкретного завдання, і про те, коли потрібно отримати результат. За допомогою методу ситуаційних завдань оцінюється відповідність кандидата спеціальним вимогам до посади щодо знання законодавства, професійних знань, наявності у нього таких компетенцій, як лідерство, ухвалення ефективних рішень, комунікація та взаємодія, упровадження змін, управління організацією роботи та персоналом, або особистісних компетенцій. Завдяки цьому методу можна виявити реальну поведінку кандидата в різних робочих ситуаціях, оскільки ті умови,

---

[1] Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад публічної служби: Постанова Кабінету Міністрів від 25 березня 2016 р. № 246. *Урядовий портал*. URL: http://www.kmu.gov.ua/control/ru/cardnpd?docid=24893953

[2] *Зеленський С.* Комп'ютерне тестування державних службовців: необхідність чи примха. *Наукові записки інституту законодавства Верховної Ради*. 2016. № 5. С. 108–114.

які закладені в ситуаційних завданнях, вимагають конкретних дій. Як приклад можна навести підготовку проєкта розпорядження, поспілкуватися з відвідувачами, підготувати експертний висновок, написати листа тощо. Ситуаційні завдання дають змогу виявити навички, а не просто знання, оскільки кейс вимагає від учасника ухвалення певних рішень, а не трансляцію знань. За допомогою ситуаційних завдань можна побачити реальну реакцію кандидата під час виникнення ускладнень в службовій діяльності, а саме: як кандидат упорається із цим завданням та які рішення він ухвалить. Переваги методу ситуаційних завдань полягають у тому, що їх можна адаптувати до реальних ситуацій. Також цей метод сприяє спостереженню й оцінюванню вміння аналізувати, включаючи як розпізнавання важливої інформації, так і ухвалення на її основі рішення.

Відповідно до встановленого порядку "ситуаційні завдання проводяться з метою об'єктивного з'ясування спроможності кандидатів використовувати свої знання, досвід під час виконання посадових обов'язків, а також з метою комплексної перевірки кандидатів на відповідність професійній компетентності, оцінки комунікаційних якостей, володіння комп'ютером, знань іноземної мови та вміння приймати рішення (за наявності таких вимог до посади)"[1].

Таким випробуванням підлягають кандидати на посади категорії "А" і "Б". При цьому самі завдання для кандидатів категорії "А" затверджує Комісія з питань вищого корпусу державної служби, для кандидатів категорії "Б" — державний орган, у якому проводиться конкурс, з урахуванням специфіки та вимог до професійної компетентності кандидата.

При створенні ситуаційних завдань насамперед обираються компетенції, які треба оцінити (як приклад — уміння працювати з великими масивами інформації; уміння працювати в умовах різноманітності; уміння вирішувати комплексні завдання; аналітичні здібності тощо); другий крок — формулюється лінія сюжету (ситуація) з характеристикою державного органу та дійових осіб сюжету (ситуації); третій крок — зав'язка ситуаційного завдання з описом того, як зароджується конфлікт або виникає проблема; четвертий крок — констатація, у чому полягає конфлікт або проблема; й останній крок — постановлення запитань, відповідаючи на які кандидат продемонструє наявність (відсутність) компетенції, на оцінювання якої спрямоване ситуаційне завдання, та формулювання завдання (як приклад — "Запропонуйте варіанти вирішення проблеми")[2].

Відповідно до Порядку проведення конкурсу ситуаційні завдання розв'язуються письмово. Кожен кандидат розв'язує від одного до трьох завдань (кількість визначає комісія) залежно від категорії посади та вимог, які по-

---

[1] Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби : Постанова Кабінету Міністрів від 25 березня 2016 р. № 246. *Урядовий портал*. URL: http://www.kmu.gov.ua/control/ru/cardnpd?docid=248939538

[2] *Алюшина Н.* Ситуаційні завдання для осіб, які претендують на зайняття посад публічної служби категорії "Б": методика розробки кейсу. *Держслужбовець*. 2016. № 9 Вересень. URL: https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2016/september/issue-9/article-21384.html

трібно оцінити. На розв'язання одного ситуаційного завдання кандидатові надається не більше однієї години. Усі кандидати, які претендують на одну посаду, розв'язують однакові ситуаційні завдання.

Конкурсна комісія визначає результати розв'язання ситуаційного завдання згідно з вимогами до професійної компетентності кандидата, на виявлення яких спрямоване дане завдання. Для оцінювання результатів розв'язання ситуаційного завдання використовується така система: 2 бали виставляється кандидатам, які виявили глибокі знання та успішно розв'язали ситуаційне завдання; 1 бал виставляється кандидатам, які розв'язали ситуаційне завдання в обсязі, достатньому для подальшої роботи; 0 балів виставляється кандидатам, які не розв'язали ситуаційне завдання в установлений строк. Остаточною оцінкою у балах за розв'язання ситуаційного завдання є середнє арифметичне значення індивідуальних оцінок членів конкурсної комісії. Кандидати, які отримали середній бал 0,5 або нижче, не допускаються до наступного етапу конкурсу[1].

Завершальним етапом конкурсного добору на публічну службу є співбесіда, яка передбачає безпосередню взаємодію кандидатів з членами конкурсної комісії. Цей етап має особливе значення, оскільки дає змогу оцінити не лише рівень професійної підготовки, а й особистісні характеристики претендентів, стиль їхнього мислення, культуру мовлення, етичну зрілість, здатність до комунікації та самопрезентації. На відміну від тестування, яке фокусується переважно на знаннєвому компоненті, співбесіда дає можливість виявити інтегральний потенціал кандидата, його готовність діяти в умовах реального адміністративного середовища.

Під час проведення співбесіди оцінюється низка параметрів, серед яких особливо важливими є:

- *здатність до креативного мислення* й уміння генерувати альтернативні рішення в умовах нестандартних управлінських ситуацій;
- комунікативна компетентність, що включає вміння вести бесіду, аргументовано висловлювати позицію, формулювати думки в логічній і послідовній формі;
- *володіння державною мовою* на рівні ділового спілкування, що є законодавчою вимогою для кандидатів на посади в державному апараті, а в разі необхідності — також знання іноземної мови відповідно до спеціальних вимог до певної посади;
- *емоційна зрілість, стресостійкість, відповідальність*, уміння адекватно реагувати на запитання в умовах публічності або тиску;
- особистісна мотивація до публічної служби, включно з готовністю до тривалої роботи в державному секторі, розумінням ролі публічного інтересу та дотриманням етичних стандартів.

---

[1] Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби : Постанова Кабінету Міністрів від 25 березня 2016 р. № 246. *Урядовий портал*. URL: http://www.kmu.gov.ua/control/ru/cardnpd?docid=248939538

У професійній літературі співбесіда традиційно розглядається як один з найефективніших методів оцінювання кандидатів, оскільки забезпечує багатовимірний контакт з претендентом і дозволяє членам конкурсної комісії сформувати узагальнене уявлення про його відповідність посаді не лише на рівні кваліфікацій, а й на рівні особистісної сумісності з організаційною культурою державного органу[1].

Водночас ефективність співбесіди значною мірою залежить від професійної підготовки та етичної поведінки самої конкурсної комісії. Члени комісії мають дотримуватись принципів нейтральності, тактовності, рівноправності всіх кандидатів, демонструвати повагу до особи незалежно від попередньої оцінки її відповідності посаді. Виявлення доброзичливості та коректності під час спілкування є не лише ознакою етичної зрілості органу публічної влади, а й елементом формування довіри до інституцій публічної служби з боку суспільства.

Через співбесіду проходили всі кандидати на державну службу до затвердження нового законодавства; щоправда, попереднє законодавство не висувало жодних вимог до неї, а сама співбесіда не була самостійним етапом конкурсних випробувань. Згідно з чинним Порядком проведення конкурсу на зайняття посад публічної служби співбесіда проводиться з метою оцінювання відповідності досвіду, досягнень, компетенції, особистих якостей вимогам до професійної компетентності кандидата та до відповідних посадових обов'язків. Перелік вимог, відповідно до яких має бути проведено співбесіду, визначається конкурсною комісією згідно з умовами проведення конкурсу. Зазвичай під час співбесіди оцінюються вимоги, які не були оцінені на попередніх етапах конкурсу. Співбесіду проводить конкурсна комісія. У разі потреби можуть бути присутні залучені експерти, що також є інновацією нового законодавства про державну службу[2]. Виокремлюють кілька типів співбесід:

- структурована, коли визначається стандартний перелік питань для певних посад;
- неструктурована, коли немає стандартних питань і заздалегідь визначеного порядку проведення співбесіди;
- ситуаційна, коли в запитаннях моделюються ситуації, які можуть виникнути під час виконання службових обов'язків[3].

Співбесіда проводиться в усній формі, матеріали співбесіди після її проведення додаються до протоколу.

---

[1] *Broughton A. & Highhouse S.* Structured Interviews and Personnel Selection: Best Practices and New Developments. *Public Personnel Management*. 2020, Vol. 49(1). P. 44–60.

[2] Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад публічної служби. Там само.

[3] *Кравець Р. В.* Теоретико-правова характеристика призначення на державну службу за законом "Про державну службу" 2011 р. *Науковий вісник гуманітарного міжнародного університету*. 2014. № 12. Том 1. С. 82–85. Серія "Юриспруденція".

Для оцінювання кожної окремої вимоги до професійної компетентності на співбесіді використовується така система: 2 бали виставляється кандидатам, які відповідають вимозі; 1 бал виставляється кандидатам, які не повною мірою відповідають вимозі; 0 балів виставляється кандидатам, які не відповідають вимозі.

Визначення остаточних результатів конкурсу здійснюється у балах як середнє арифметичне значення індивідуальних оцінок. Підсумковий рейтинг кандидатів визначається через додавання середніх оцінок, проставлених членами конкурсної комісії у зведеній відомості середніх оцінок за кожну окрему вимогу до професійної компетентності, та тестування на знання законодавства[1].

Підвищення стандартів до кандидатів на посади в органах публічної влади, запровадження багаторівневих конкурсних процедур і посилення уваги до професійних, особистісних і мотиваційних характеристик претендентів зумовлюють необхідність ретельної підготовки та самопідготовки осіб, які прагнуть вступити на публічну службу. Підготовка до конкурсу охоплює низку напрямів, серед яких ключовим залишається опрацювання законодавчої бази та здобуття навичок практичного розв'язання ситуаційних управлінських завдань. Історично конкурс на посаду державної служби в Україні тривалий час обмежувався лише тестуванням, тому саме цей етап і досі залишається найбільш формалізованим і структурованим. Він вимагає від кандидатів ґрунтовного знання Конституції України, законів "Про державну службу", "Про запобігання корупції", а також так званого спеціального законодавства. Перелік тестових питань для перевірки знань із цих тем затверджується спільними нормативними актами НАДС і Міністерства юстиції України й оприлюднюється у відкритому доступі. Зокрема, актуальний перелік можна знайти на офіційних вебсайтах Національного агентства України з питань державної служби та Міністерства юстиції[2]. Це дає змогу претендентам заздалегідь ознайомитися зі структурою тестування та здійснити самостійну підготовку у форматі, подібному до академічної підготовки до іспитів з чітко визначеним обсягом тематики.

Поряд із тестуванням дедалі більшого значення набуває підготовка до виконання ситуаційних завдань, які орієнтовані на виявлення компетентнісного потенціалу кандидата, його здатності до аналізу, стратегічного мислення, прийняття обґрунтованих рішень у межах функціональних обов'язків. У відкритому доступі на сайті НАДС міститься добірка типових ситуаційних завдань, що стосуються п'яти груп посад категорії "Б — по кілька завдань на кожен тип посад. Опрацювання цих матеріалів дозволяє кандидатові відпрацювати логіку відповідей і самостійно змоделювати варіанти управлінських

---

[1] Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби. Там само.

[2] Національне агентство України з питань державної служби [Електронний ресурс]. Розділ "Тестування". *Офіційний сайт НАДС*. Режим доступу: https://nads.gov.ua

рішень. Серед типових завдань, які пропонуються для практичного опрацювання, — підготовка тез експертного висновку щодо проєкту нормативного акту або стратегії, розроблення заходів із забезпечення ефективного й цільового використання бюджетних коштів, підготовка змісту публічного виступу перед цільовою аудиторією, складання аналітичної записки із заданої проблематики, формування управлінського рішення щодо ситуації в межах компетенції певного структурного підрозділу. Самостійна робота над цими прикладами не лише розвиває управлінські навички, але й формує культуру професійного мислення в дусі публічної відповідальності.

Підготовка до співбесіди, що є завершальним етапом конкурсу, потребує окремого підходу. Саме під час інтерв'ювання оцінюється не лише рівень фахової підготовки, а й культура комунікації, мотивація до державної служби, уміння презентувати власні досягнення та вести діалог у форматі публічного спілкування. Для ефективної підготовки до цього етапу кандидату варто керуватись загальними правилами ділового етикету, а також змістом нормативно визначених спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад. Вони викладені у Постанові Кабінету Міністрів України "Про затвердження Типових вимог до професійної компетентності публічних службовців категорії "А" та в наказі НАДС "Про затвердження Порядку визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад публічної служби категорій "Б" і "В". Кандидату необхідно бути готовим чітко, логічно та стисло викласти інформацію, зазначену в резюме й супровідному листі, навести приклади виконуваних завдань, підготувати самопрезентацію, що охоплює освіту, професійний досвід і мотивацію до служби, а також ознайомитись із діяльністю органу, до якого він подається. Уміння відповісти на несподівані запитання та водночас зберегти впевненість і комунікативну культуру є важливою умовою успішного проходження співбесіди.

У межах співбесіди як заключного етапу конкурсного відбору кандидатів на публічну службу важливу роль відіграє формулювання запитань, які дають можливість не лише перевірити рівень знань і досвід кандидата, але й з'ясувати його особистісні якості, мотивацію та управлінський потенціал. Зазвичай ці запитання класифікують за напрямами, що відповідають структурі компетентностей, визначених у типових вимогах до кандидатів на посади.

Перший блок становлять запитання на перевірку *професійної компетентності*, зокрема рівня обізнаності кандидата з нормативно-правовим середовищем та функціональною специфікою посади. До таких запитань можуть належати: "Які основні завдання виконує орган, до якого ви подаєтеся?", "Які законодавчі зміни, на вашу думку, потребує сфера публічного управління?", "Як би ви вчинили у разі отримання доручення, що суперечить законодавству?", "Як здійснюється підготовка проєктів нормативно-правових актів у вашій сфері відповідальності?".

У межах оцінювання *управлінських компетентностей* співбесіда може включати питання, спрямовані на виявлення здатності кандидата до плану-

вання, організації роботи, делегування повноважень та прийняття рішень. Наприклад: “Як ви ставите пріоритети у виконанні кількох завдань одночасно?”, “Опишіть ситуацію, коли вам доводилося приймати складне рішення в обмежені строки”, “Який стиль управління для вас є найбільш прийнятним і чому?”, “Як ви реагуєте на критику з боку підлеглих або колег?”.

Значна увага приділяється *соціально-особистісним компетентностям*, тобто якостям, що визначають ефективність взаємодії з колективом і зовнішнім середовищем. Типовими прикладами таких запитань є: “Опишіть ситуацію, коли вам вдалося знайти порозуміння з конфліктним колегою”, “Які принципи ділової етики ви вважаєте найважливішими для публічного службовця?”, “Як ви поводитесь у стресових або напружених ситуаціях?”, “Яким чином ви демонструєте повагу до людей із протилежною точкою зору?”.

Наступна категорія — це *мотиваційні* запитання, що дозволяють з’ясувати внутрішню готовність до служби, особисті цінності та кар’єрні орієнтири кандидата. Серед них: “Чому ви хочете працювати саме в цьому органі державної влади (місцевого самоврядування)?”, “Яким ви бачите себе у професійному плані через п’ять років?”, “Що для вас означає поняття “служіння суспільству”?”, “Які внутрішні чинники мотивують вас до роботи на державній службі (службі в органах місцевого самоврядування)?”.

Окрему групу становлять запитання, пов’язані з *етичними стандартами* та розумінням *доброчесної поведінки*. Наприклад: “Що таке конфлікт інтересів і як ви вчиняєте в такій ситуації?”, “Чи вважаєте ви допустимим “закрити очі” на незначні порушення заради досягнення результату?”, “Як ви поводитесь у випадках порушення етичних норм колегами?”, “Які риси характеру ви вважаєте несумісними з роботою на публічній службі?”.

Як бачимо, продумана структура запитань під час співбесіди дає змогу здійснити багатовимірну оцінку кандидата, поєднуючи знаннєвий рівень із виявленням управлінського мислення, мотивації, комунікативних навичок і готовності до публічної діяльності. Своєю чергою, належна підготовка до типових запитань, які ставляться під час співбесіди, а також до виконання інших конкурсних завдань суттєво підвищує шанси кандидата на успішне проходження конкурсного добору.

При цьому потрібно виходити з того, що ефективність такої підготовки значною мірою залежить від здатності кандидата використовувати можливості чинної системи професійного навчання у сфері публічного управління та адміністрування. Підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації фахівців у цій галузі передбачає не лише здобуття спеціалізованих знань, а й формування широкого спектра управлінських, аналітичних, комунікативних і ціннісно-мотиваційних компетентностей, необхідних для ефективного функціонування в системі публічної служби.

Знання з теорії публічного управління, стратегічного менеджменту, управління людськими ресурсами, соціології та психології є невід’ємними складовими фахової підготовки майбутніх державних службовців. Вони не лише забезпечують концептуальне розуміння функціонування органів вла-

ди, а й дають змогу якісно аналізувати ситуаційні завдання, передбачати наслідки управлінських рішень і обґрунтовувати власну позицію в межах компетентності. Розуміння нормативно-правових засад, організаційно-розпорядчої діяльності, процедур прийняття рішень, а також механізмів консультативно-дорадчої підтримки в органах влади має принципове значення для кандидатів на посади публічної служби, адже дозволяє їм діяти не лише у межах формальних вимог, а й відповідно до логіки належного врядування.

Особливе місце у системі професійної підготовки займають аналітичні та функціонально орієнтовані методи, спрямовані на формування у кандидатів практичних навичок вирішення управлінських ситуацій. Ідеться, зокрема, про методи соціально-психологічного тренінгу, тренінги ділового спілкування, вправи з розвитку лідерства, емоційної саморегуляції, формування навичок конструктивної взаємодії в умовах конфлікту, а також мотиваційні й рефлексивні практики[1]. До таких форм підготовки належать методи виховання та самовиховання професійно важливих якостей — відповідальності, витримки, гнучкості мислення, самоконтролю, публічної етики тощо.

Також вагому роль відіграють методи інтелектуальної активізації — тренінги уваги, пам'яті, сприймання, логічного й образного мислення, вправи на розвиток мовлення та креативного підходу до вирішення проблем. Традиційні форми — лекційні, семінарські, практичні заняття, індивідуальні консультації, колективні дискусії, ділові ігри та дебати — сприяють систематизації знань і навичок, здійснюють міжособистісний обмін досвідом і моделюють професійні ситуації в умовах наближених до реальності. Методи формування культури праці, тайм-менеджменту та організаційної дисципліни доповнюють професійний портрет кандидата, готового до виконання складних управлінських завдань у державному секторі.

Водночас сама система професійного навчання має адаптуватися до нових викликів. Так, потребують розроблення й упровадження спеціальні програми підготовки кандидатів на посади публічної служби до конкурсних випробувань.

Важливу роль, особливо для підготовки кандидатів на посади вищого корпусу державної служби, відграють тренінги для публічних службовців, що проводяться підвідомчою установою НАДС — Вищою школою публічного управління. Ці тренінги націлені на набуття й удосконалення держаними службовцями вищого корпусу практичних умінь та навичок, необхідних для ефективного та якісного виконання посадових обов'язків, вивчення кращого світового досвіду публічного управління, ознайомлення з новими актами законодавства, обміну професійним досвідом. Тренінги з питань лідерства, комунікацій, стратегічного управління людськими ресурсами, особистого розвитку проводять кращі тренери з іноземних бізнес-шкіл і приватних тре-

[1] Професійне навчання державних службовців: визначення, напрями та практичні засади [Електронний ресурс] / Національне агентство України з питань державної служби. Київ, 2025. URL: https://nads.gov.ua/diyalnist/profesijne-navchannya

нінгових компаній, керівники-лідери з публічної служби успішних демократичних країн.

Тож можна стверджувати, що кандидати на посади публічної служби, які напередодні конкурсних випробувань здобули фахову освіту, успішно пройшли підготовку в закладах системи підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, мають певні переваги перед іншими кандидатами. І це абсолютно нормально.

Важливою складовою підготовки до конкурсних випробувань є розвиток персональних якостей кандидатів — здатності відповідати на різноманітні запитання, витримувати стрес, чітко формулювати думку та аргументувати висновки. Готовність до будь-яких запитань передбачає не лише знання професійних вимог та специфіки роботи в органі влади (місцевого самоврядування), а й рефлексивну готовність мислити критично, відшукати необхідну інформацію "на льоту" та перетворювати її на змістовну відповідь. Конкурентне запитання завжди містить так звану передумову — початковий факт чи тезу; сферу пошуку — контекст, у якому треба шукати відповідь; та сам запит, сформульований підходящими словами. Для успішного проходження кандидат має комплексно володіти нормативною основою, аналітичним мисленням та здатністю узагальнювати, пов'язувати знання з практикою.

У рамках цілеспрямованої підготовки до співбесіди доцільно організовувати тренінги з розвитку критичного мислення (вміння ставити уточнювальні запитання й аналізувати логіку тверджень), а також вправи на відпрацювання комунікативної гнучкості, презентаційних навичок, публічного виступу та самопрезентації[1]. Вони формують не лише впевненість, але й практичну готовність до діалогу з членами конкурсних комісій в умовах тиску.

Також готовність до будь-яких запитань є виявленням більш усеохопної готовності кандидата до професійного спілкування або до комунікації загалом.

Психологічна готовність до спілкування і комунікації — це комплекс мотивів, знань, умінь, навичок і особистісних якостей, які забезпечують успішну взаємодію публічних службовців із колегами і відвідувачами та ефективність професійної діяльності загалом. За своєю структурою вона становить собою складне, багатоаспектне особистісне утворення, яке включає функційно пов'язані між собою та взаємозумовлені компоненти:

а) мотиваційний компонент містить мотиви, пов'язані з процесом спілкування, — соціальні, професійні та особистісного розвитку;

б) когнітивний компонент містить систему знань, що необхідні для успішного спілкування. Це передусім знання з психології особистості, психології спілкування і психології управління;

в) операційний компонент — це комплекс умінь і навичок, пов'язаних із процесом спілкування, які забезпечують успішність професійної діяльності;

---

[1] Critical thinking competency for an Open Government — ePSIplatform Topic Report No. 2014/11; European Commission; Режим доступу: https://data.europa.eu/sites/default/files/report/ 2014_critical_thinking_competency_for_an_open_government.pdf

г) особистісний компонент — система особистісних характеристик публічних службовців, які впливають на результативність їхньої професійної діяльності.

У реальному житті наведені компоненти психологічної готовності до спілкування тісно переплетені між собою і лише в цілісності забезпечують успішність процесу спілкування[1]. Продемонструвати повною мірою наявність і розвиток усіх компонентів психологічної готовності до комунікації кандидат на посаду публічної служби кандидат може під час співбесіди. При цьому кандидат має пам'ятати, що пауза у відповідях на питання більше хвилини не "працює" на його імідж.

В умовах, коли професійна діяльність публічних службовців насичена стресогенними чинниками, особливого значення набуває стресостійкість кандидатів на посади публічної служби. Під стресостійкістю розуміють здатність протистояти сильним негативним емоціогенним впливам, які викликають високу психічну напруженість, стрес. Сам собою конкурс й відповідні конкурсні випробування є стресогенним чинником, отже, поведінка претендента на посаду публічної служби під час конкурсних випробувань певним чином характеризує його уміння протидіяти стресам. При виконанні посадових обов'язків стресостійкість як здатність переносити стреси без негативних наслідків для своєї психіки виявляється у вмінні виконувати свої завдання спокійно, перебуваючи в стресовій ситуації. При цьому велике значення для забезпечення високої стресостійкості державного управлінця має ступінь відповідності його інтелектуально-психологічних здібностей професійним вимогам. На думку науковців, адекватна стресостійкість створює необхідні передумови для ефективної діяльності (продуктивної та якісної роботи зі збереженням психічного та фізичного здоров'я), забезпечуючи при цьому відповідну вимогам діяльності мобілізацію внутрішніх ресурсів[2].

Стійкість до стресу характеризує деяку сукупність особистісних якостей, що дозволяють працівникові переносити значні інтелектуальні, вольові й емоційні навантаження (а в деяких випадках і перевантаження), зумовлені особливостями професійної діяльності, без особливих шкідливих наслідків для діяльності, навколишніх і свого здоров'я. Установлено, що найменше схильні до стресу працівники урівноважені, упевнені в собі, переконані в тому, що джерело сил, необхідних для досягнення успіху, зосереджене в їхніх здібностях та можливостях, а не в зовнішніх обставинах, тобто орієнтовані на внутрішній локус контролю[3].

---

[1] *Акімов О. О.* Психологічна готовність як чинник успішної професіональної діяльності державних службовців. *Публічне адміністрування*: *теорія та практика.* 2014. Вип. 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2014_2_18

[2] *Липовська Н. А.* Особливості управління стресами в професійній діяльності державних службовців. URL: http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2010-01/10lnadds.pdf

[3] *Слободяник Т. В.* Діалогічні аспекти стресостійкості професійної діяльності державних службовців. URL: http://center.kr-admin.gov.ua/index.php?q=Elibr/22.html

Стресостійкість — це якість, яку можна розвивати (підвищувати) тренуванням за допомогою психотренінгів, а також завдяки звичці до щоденної напруженої, проте творчої праці, що приносить задоволення. Також визначальним моментом стресостійкості особистості є вміння налагоджувати діалогічну взаємодію з довколишнім середовищем. Так, діалог – це інформативна та екзистенційна взаємодія між співрозмовниками, основа психічного та особистісного розвитку, він сприяє утворенню позитивної атмосфери взаємодії; будується за принципом рівноправності між суб'єктами спілкування, ґрунтується на безумовному прийнятті їх одне одним, має орієнтуватись на індивідуальну неповторність кожного з них. Саме зазначені ознаки діалогу й формують діалогічні аспекти стресостійкості, здійснюють вагомий психопрофілактичний вплив у протистоянні стресам та емоційному напруженню.

Правильна, ефективна комунікація кандидата на посаду публічної служби виявляється не лише в умінні передавати інформацію, але й у налагодженні горизонтальних та вертикальних комунікативних зв'язків, що забезпечують взаєморозуміння, підтримку колег і керівництва, а також досягнення організаційних цілей. Кандидат на публічну службу повинен усвідомлювати, що комунікація є не лише інструментом передачі змісту, а й засобом впливу, побудови довіри, аргументації позиції та конструктивної взаємодії.

Ефективне опанування комунікативних навичок включає вміння ставити чіткі цілі службового спілкування, організовувати його структуру й керувати перебігом діалогу, дискусії чи наради. Водночас надзвичайно важливо досконало володіти технікою мовлення, дотримуватися норм мовленнєвого етикету, аргументовано відповідати на запитання та застосовувати прийоми переконання, критики й активного слухання. Комунікативна гнучкість виявляється і в адекватному сприйнятті невербальних сигналів, умінні вести переговори та долати конфлікти. Суттєвими є і особистісні характеристики, що впливають на якість комунікації: впевненість, тактовність, відкритість, самокритичність, вимогливість до себе та інших.

У цьому контексті мовленнєва майстерність виступає не лише показником загальної культури кандидата, а й одним із критеріїв оцінювання на співбесіді. Вона охоплює володіння правильним, чистим, точним, образним і дохідливим мовленням, здатність дібрати відповідний лексичний і стилістичний інструментарій, а також демонструвати власний індивідуальний стиль мовлення, спираючись на культуру ділового спілкування[1]. Така підготовка є обов'язковим елементом у структурі формування загальної компетентності майбутніх публічних службовців, що передбачено як європейськими, так і українськими підходами до професіоналізації публічного управління.

Окрім базової мовленнєвої культури, що охоплює правильність, логічність і ясність викладення думки, кандидати на публічну службу можуть та-

[1] *Ставицька Л. В.* Культура мови і спілкування: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 276 с. https://cul.com.ua/product/kultura-movi-i-spilkuvannya-stavitska-l-v/

кож продемонструвати ширший спектр комунікативних якостей, що мають істотне значення для професійної діяльності у сфері врядування:

- *комунікабельність* — здатність швидко налагоджувати контакт, утримувати конструктивну розмову, адаптувати стиль спілкування до різних соціальних контекстів;
- *емпатійність* — чутливість до емоційного стану співрозмовника, здатність до співпереживання та розуміння позицій інших суб'єктів комунікації;
- *рефлексивність* — вміння усвідомлювати й аналізувати не лише власні дії й висловлювання, але й внутрішній стан, мотиви та логіку іншої особи, що особливо важливо в делікатних управлінських ситуаціях;
- *красномовство* — володіння мовою як інструментом публічного впливу, переконання, аргументації та створення позитивного іміджу інституції, яку кандидат потенційно представлятиме.

Зазначені характеристики можуть бути предметом спеціального оцінювання під час конкурсних процедур, зокрема в межах інтерв'ю, ситуаційного моделювання, рольових завдань або психологічного тестування. Їхня наявність є не лише перевагою окремого кандидата, але й прогностичним показником його ефективності в комунікативно насичених сферах публічної служби, таких як громадські консультації, презентація політики, кризова комунікація тощо.

При цьому уміння кандидата чітко викладати свою думку, формулювати відповіді, обґрунтовувати висновки тощо є потрібною передумовою успішної комунікації та взаємодії претендента на посаду публічної служби.

Набуття вказаних вище навичок і вмінь — важливий результат освіти. Їх розвитку сприяє вдумливе читання, ведення блогу або щоденника, академічна діяльність, а також усілякі вправи, які сприяють збільшенню словникового запасу, розвитку пам'яті та логічного мислення.

Процедура конкурсного добору кандидатів на посади публічної служби в Україні нині розглядається не лише як інструмент кадрової селекції, а передусім як фундаментальний механізм формування професійної публічної служби, зорієнтованої на публічний інтерес, демократичні цінності та результативне врядування. Законодавче закріплення принципу конкурсності, стандартизація процедур добору, запровадження типових вимог до компетентностей і прозорі умови відбору — усе це забезпечує реальний перехід від адміністративно-командного підходу до моделі меритократичного публічного управління.

Конкурсні випробування — тестування, ситуаційні завдання, співбесіда — набули форми інструментів не тільки для перевірки знань, а й для виявлення професійної спроможності претендентів, рівня їх лідерських якостей, управлінських здібностей, етичної стійкості, комунікативної зрілості. Це означає, що сучасний конкурсний добір виконує місію входження до професійної спільноти публічних службовців, в якій ключову роль відіграють не формальні атрибути посади, а система цінностей, компетентностей і відповідальності перед суспільством.

З огляду на це особливої ваги набуває якісна підготовка кандидатів до проходження конкурсного відбору, яка має включати не лише самостійну роботу з нормативно-правовою базою, а й опанування стратегічного, правового та комунікативного мислення, методів самопрезентації, розв'язання управлінських кейсів та ділового спілкування. Система професійної освіти, тренінги, освітні платформи і тренажери з публічного управління — усе це сприяє набуттю компетентностей, що є необхідною передумовою для формування якісного людського капіталу публічної служби.

У такий спосіб конкурсний механізм не лише забезпечує добір осіб на посади, а й виконує соціальну та інституційну функцію — поступово перетворює публічну службу на професійну інституцію, де стандартом стає компетентність, а головним критерієм ефективності — служіння публічному добру. Саме в цьому полягає її трансформаційна роль у процесі модернізації публічного управління в Україні.

Розділ 7
КАР'ЄРНЕ ЗРОСТАННЯ ТА ПРОФЕСІЙНА САМОРЕАЛІЗАЦІЯ В ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ

Кар'єра в публічному секторі є багатоаспектним явищем, що інтегрує професійний розвиток, зростання соціального статусу, особисту реалізацію та служіння публічному інтересу. У контексті публічного управління кар'єрне зростання слугує не лише індикатором індивідуального успіху службовця, а й механізмом підтримання ефективності державного апарату, оскільки професійно мобільні та мотивовані кадри є необхідною умовою належного функціонування публічної адміністрації.

Кар'єра публічного службовця набуває особливої значущості в умовах трансформації публічного управління, коли інституційна спроможність, доброчесність та професіоналізм персоналу визначають якість політик і рівень довіри до влади. При цьому варто відмежовувати легітимне кар'єрне зростання, що базується на засадах справедливості, прозорості та меритократії, від негативного явища кар'єризму — прагнення до особистого просування шляхом маніпулятивних або неетичних дій, зневаги до суспільних інтересів чи інституційних правил.

Змістовно кар'єра може бути визначена як поступовий процес професійного вдосконалення, що передбачає послідовне проходження етапів: початкової професіоналізації, набуття управлінських навичок, досягнення експертного статусу та/або лідерських позицій. Важливим є те, що критерії "успішної кар'єри" не є фіксованими й змінюються залежно від еволюції професійного середовища, запитів суспільства, реформ публічної служби, а також політичної кон'юнктури.

Правове забезпечення кар'єрного зростання в публічній службі відображає загальнодержавну нормативну рамку розвитку службових відносин. Воно ґрунтується на положеннях Конституції України, Закону України "Про державну службу", Кодексу законів про працю та супутніх нормативних актах, які регулюють процедури вступу на державну службу, присвоєння рангів, проведення конкурсів, оцінювання результатів діяльності, кар'єрне просування, ротацію, дисциплінарну відповідальність та припинення повноважень.

Поряд із нормативно закріпленими процедурами, реальні траєкторії службової кар'єри часто зумовлені неформальними чинниками — організаційною культурою, соціальним капіталом службовця, ментальними уявленнями про престиж та "вірний шлях" до успіху[1]. У цьому контексті набу-

[1] *Мірошниченко Н. О.* Неформальні мережі та управління в публічному секторі: соціологічний підхід: монографія. 2022. 312 с.

ває особливої ваги типологізація кар'єрних моделей, яка дозволяє не лише проаналізувати домінуючі сценарії службового зростання, але й оцінити потенціал для інституційного оновлення та внутрішньої мобільності кадрів.

Моделі кар'єрного просування у публічному секторі зазнали значної еволюції під впливом інституційних реформ, зміни управлінських парадигм і суспільних очікувань щодо ефективності та доброчесності державного апарату. Традиційно у науковій літературі та міжнародній практиці сформувалися кілька базових підходів до організації кар'єрної траєкторії публічних службовців, які умовно можна поділити на *закриту*, *відкриту* та *змішану* моделі.

Закрита модель передбачає, що доступ до посад вищих рівнів здійснюється переважно шляхом внутрішнього просування працівників, які вже перебувають на публічній службі. Така система функціонує як замкнене кар'єрне коло, де службовець починає професійний шлях з нижчих позицій і поступово піднімається вгору, часто за результатами стажу, дисципліни, оцінювання або формалізованих внутрішніх конкурсів. Ця модель характерна для країн, що спираються на адміністративно-бюрократичну традицію, зокрема Франції, Німеччини, Японії. Її перевагами вважається стабільність, передбачуваність і формування сильної корпоративної ідентичності. Водночас вона може призводити до консерватизму, слабкої відкритості до інновацій і обмеження притоку нових ідей ззовні.

Відкрита модель ґрунтується на принципі вільного доступу до посад, зокрема керівних, для всіх кандидатів, незалежно від їхнього попереднього досвіду на державній службі. Вона передбачає регулярне проведення конкурсів або публічних відборів, орієнтованих на оцінку компетенцій, досягнень і лідерських якостей. Така модель широко застосовується в англосаксонських країнах, насамперед у США, Великій Британії та Канаді. Її перевагами є конкурентність, можливість залучення професіоналів з різних секторів, динамізм кадрового складу. Водночас така система потребує високого рівня прозорості, недопущення політичного втручання й ефективної інституційної підтримки конкурсних процедур.

Змішана модель поєднує елементи внутрішньої кар'єри з відкритим доступом до частини посад. Залежно від інституційних особливостей країни, така модель може передбачати пріоритет внутрішнього просування для технічних або спеціалізованих посад і одночасно відкриті конкурси на керівні чи стратегічні посади. Такий підхід дедалі частіше використовується в країнах Центральної та Східної Європи, а також в межах трансформації традиційних бюрократичних систем у більш гнучкі та відкриті.

Водночас у сучасному публічному управлінні простежується тенденція до розширення уявлень про кар'єрні траєкторії публічних службовців, що вимагає переосмислення традиційних моделей професійного зростання. На основі аналізу актуальних досліджень та практик професіоналізації кадрового корпусу можливо виокремити кілька базових типів кар'єр, які відобража-

ють як класичні, так і інноваційні підходи до формування професійної самореалізації[1].

Ієрархічна кар'єра характеризується послідовним просуванням працівника в межах організаційної структури, з дотриманням формальних вимог щодо стажу, кваліфікаційного рівня та процедур оцінювання. Така модель зберігає актуальність у системах, орієнтованих на стабільність, передбачуваність та чітке інституційне підпорядкування.

Функціональна або експертна кар'єра передбачає поглиблення професійної спеціалізації в межах визначеної сфери компетенцій без обов'язкового входження до управлінського контуру. Цей тип кар'єрної траєкторії підтримує розвиток фахових спроможностей, знань і навичок, зосереджених на експертній діяльності, часто пов'язаний із роллю аналітиків, консультантів, розробників політик.

Мобільна кар'єра характеризується перехресним рухом між різними секторами, інституціями, галузями публічного управління, зокрема через ротації, тимчасові призначення, міжвідомчі переведення, а в окремих випадках — участь у міжнародних програмах. Ця модель передбачає гнучкість і адаптивність, розширення управлінського досвіду та міждисциплінарних компетентностей.

Лідерська або ціннісно-орієнтована кар'єра формується навколо прагнення до стратегічного впливу, впровадження реформ, змін інституційної архітектури, утвердження етичних стандартів та інноваційних підходів до публічного адміністрування. Її рушієм є не лише посада, а й індивідуальне бачення суспільного розвитку.

Комбінована (*гібридна*) *кар'єра* є результатом поєднання означених моделей, коли траєкторія професійного зростання не підпорядковується єдиній логіці, а вибудовується під впливом низки чинників: організаційної культури, особистих мотивацій, професійного середовища, наявних можливостей і соціальних обставин. Такий підхід вимагає від інституцій розроблення гнучких механізмів підтримки та оцінювання різноманітних кар'єрних моделей.

Зарубіжний досвід функціонування моделей кар'єрного просування демонструє значну варіативність підходів, зумовлену історичними, правовими та адміністративними традиціями кожної країни. Водночас у центрі цих моделей — прагнення до поєднання ефективності, доброчесності та професійного розвитку службовців.

У Сполучених Штатах Америки головним принципом просування по службі залишається система заслуг. Вона передбачає, що підвищення публічних службовців здійснюється не на основі стажу, а відповідно до професійної компетентності, результатів конкурсних процедур та щорічного оцінювання ефективності виконання посадових обов'язків. У межах кожної устано-

[1] OECD. Skills for a High Performing Civil Service. *OECD Publishing*. Paris, 2017. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.oecd.org/gov/pem/skills-high-performing-civil-service.htm

ви існують чітко окреслені плани просування, які передбачають внутрішню кар'єрну мобільність. Якщо ж серед працівників відомства немає кандидатів, які відповідають кваліфікаційним вимогам, оголошується відкритий конкурс. Зазначені кваліфікаційні вимоги, а також стандарти службового просування, формуються безпосередньо на рівні кожного органу, що забезпечує їх відповідність специфіці функціональних обов'язків.

Французька модель кар'єри публічних службовців тяжіє до класичної закритої системи, що базується на стабільному просуванні службовця в межах вертикальної ієрархії. Рух кар'єрними щаблями у Франції тісно пов'язаний із вислугою років та гарантіями зайнятості, що забезпечують прогнозованість і сталість службового шляху. Проте визначальною особливістю є обов'язковість професійної підготовки на кожному етапі кар'єрного зростання. Отримання керівної посади пов'язане з проходженням відповідної навчальної програми, що підтверджує спроможність службовця до виконання нових обов'язків. Такий підхід не лише закріплює тісний зв'язок між освітою та кар'єрою, а й сприяє постійному оновленню управлінських компетенцій.

У Великій Британії система просування вирізняється високим ступенем формалізації та збереженням елементів традиційної ієрархічної структури. Значна увага надається старшинству як чиннику просування, що інколи переважає над об'єктивною оцінкою професійних заслуг. Водночас можливості горизонтального переміщення між відомствами обмежені, що знижує гнучкість кадрової політики. Система функціонує в межах замкненої елітарної структури, де просування нерідко зумовлене не стільки відкритою конкуренцією, скільки внутрішнім визнанням у межах міністерських структур. Такий підхід, хоч і забезпечує спадковість управлінських традицій, водночас може стримувати оновлення кадрового складу.

У Німеччині модель службового просування базується на принципах послідовності та професійної компетентності. Кар'єрний шлях публічного службовця чітко регламентований і передбачає поступове підвищення через визначені щаблі, з урахуванням оцінки кваліфікації, ділових якостей та результатів виконання службових обов'язків. Перехід на вищу посаду зазвичай можливий лише після набуття відповідного стажу та проходження проміжного рівня. Винятки з цього правила дозволяються лише за рішенням Федеральної кадрової комісії, що виконує функцію контролю за дотриманням об'єктивності в кадровій політиці. Така система гарантує передбачуваність і правову захищеність службовців, однак водночас є досить жорсткою та обмежує гнучкість реагування на нові виклики.

Особливу цінність для України становить досвід Польщі, яка, як і наша держава, проходила етапи постсоціалістичної трансформації публічного управління та адаптації до європейських стандартів. Система кар'єрного просування у польській публічній службі зазнала істотної модернізації після реформ 1998–2000 років та подальших змін у контексті інтеграції до ЄС.

Кар'єрна модель у Польщі є змішаною, з чітко окресленими елементами відкритого конкурсу, поєднаними з інституційно закріпленою внутрішньою

ієрархією. Основною формою входження до вищого корпусу державної служби є відкриті конкурси, однак значна частина управлінських позицій заміщується шляхом внутрішнього просування, особливо в рамках кар'єрних треків, які формуються на рівні міністерств, воєводських адміністрацій та центральних органів влади. Просування публічних службовців залежить не лише від стажу чи формального досвіду, а й від проходження службового оцінювання, участі в програмі професійного розвитку, а також — що особливо важливо — від успішного завершення стажування або спеціалізованих курсів підвищення кваліфікації, які організовуються Національною школою публічного адміністрування (KSAP) чи іншими акредитованими центрами.

Ключовим принципом польської моделі є зв'язок між кар'єрним зростанням і професійним навчанням, що закріплено на нормативному рівні. Підвищення у посаді часто супроводжується обов'язковою участю в навчальних модулях, спрямованих на формування управлінських, аналітичних і стратегічних компетенцій. У межах реалізації підходів до доброго врядування Польща акцентує увагу на етиці, доброчесності та відкритості публічної служби, що, своєю чергою, формує нові вимоги до лідерського потенціалу майбутніх керівників.

Попри досягнення, у польській системі також зберігаються виклики, зокрема — політизація призначень на керівні посади, обмежена мобільність між секторами, а також нерівномірна якість конкурсних процедур на місцевому рівні. Проте загалом польський досвід є непоганим прикладом поступової інституціоналізації змішаної моделі, орієнтованої на баланс між стабільністю кар'єри та принципами відкритості й професіоналізму.

Як бачимо, в принципі вибір моделі кар'єрного просування є похідним від загальної концепції публічної служби, інституційної культури та пріоритетів кадрової політики[1].

В Україні, починаючи з реформи публічної служби 2016 року, було започатковано перехід до змішаної моделі, яка, попри численні виклики, залишається перспективною з огляду на поєднання професіоналізму з відкритістю до змін.

Згідно з чинним Законом України "Про державну службу" просування державного службовця по службі означає зайняття ним вищої посади і здійснюється з урахуванням його професійної компетентності і за результатами конкурсу. Таким чином, просування державного службовця по службі здійснюється лише шляхом зайняття вищої посади. Спосіб просування по службі — конкурс. Ключовим, встановленим Законом критерієм визначення переможця конкурсу серед відповідних претендентів на посаду, є професійна компетентність[2].

---

[1] OECD. Government at a Glance 2023. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.oecd.org/gov/govataglance.htm

[2] Науково-практичний коментар до Закону України "Про державну службу" / ред. кол.: К. О. Ващенко, І. Б. Коліушко, В. П. Тимощук, В. А. Дерець (відп. ред.). Київ : ФОП Моска-

При цьому уточнюється, що просування службовця по службі не здійснюється упродовж строку застосування до нього дисциплінарного стягнення. У ст. 41 цього Закону передбачено умови та особливості переведення публічних службовців на іншу посаду без проведення конкурсу на іншу рівнозначну або нижчу вакантну посаду в тому самому державному органі, зокрема в іншій місцевості (в іншому населеному пункті), — за рішенням керівника служби. У цій статті також зазначено, що переведення публічного службовця здійснюється на рівнозначну або нижчу вакантну посаду в іншому органі, зокрема в іншій місцевості (в іншому населеному пункті), — за рішенням керівника публічної служби в органі, з якого переводиться службовець, та керівника служби в органі, до якого переводиться державний службовець. Важливим уточненням в означеному законодавчому акті є те, що службовець, призначений на посаду без конкурсу, не може бути переведений на вищу посаду публічної служби без проведення конкурсу.

Відповідно, просування по службі службовця місцевого самоврядування, за положеннями Закону 2023 року, відбувається через зайняття вищої посади за результатами конкурсу та переведення на вищу посаду. За умови накладення на службовця дисциплінарного стягнення (крім зауваження) просування не здійснюється впродовж року після такого накладення[1].

Отже, у вітчизняному законодавстві зафіксовано два основні шляхи (або механізми) просування публічного службовця по службі — конкурсний відбір і переведення на іншу посаду без конкурсу, але не на вищу за ту, що обіймав посадовець на момент переведення. На нашу думку, наведені механізми просування публічного службовця забезпечують реалізацію низки важливих принципів існування публічної служби та відповідно кар'єрного зростання в цій системі, а саме: демократизму, професіоналізму, сталості розвитку, справедливого відбору тощо.

Слід зауважити, що формальним показником кар'єрного зростання, його статусним втіленням є присвоєння публічному службовцю певного рангу. Згідно зі ст. 38 Закону України "Про державну службу" прийняття на державну службу, просування по службі, вирішення інших питань, пов'язаних зі службою, здійснюються з урахуванням категорій посад державної служби та рангів службовців як виду спеціальних звань, що їм присвоюються. Установлюється дев'ять рангів державних службовців. Порядок присвоєння рангів службовців та співвідношення між рангами державних службовців і рангами посадових осіб місцевого самоврядування, військовими званнями, дипломатичними рангами та іншими спеціальними званнями визначаються Кабінетом Міністрів України. За вітчизняним законодавством, присвоюються такі ранги: державним службовцям, які займають посади публічної

ленко О. М., 2017. 796 с. URL: https://pravo.org.ua/wp-content/uploads/2020/10/151308295 1commentary-_layout_web.pdf

[1] Закон України "Про службу в органах місцевого самоврядування". *Відомості Верховної Ради* (*ВВР*). 2023. № 72. Ст. 249. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text

служби категорії “А”, — 1, 2, 3 ранг; державним службовцям, які займають посади публічної служби категорії “Б”, — 3, 4, 5, 6 ранг; державним службовцям, які займають посади публічної служби категорії “В”, — 6, 7, 8, 9 ранг. У Законі визначено, що черговий ранг у межах відповідної категорії посад присвоюється державному службовцю через кожні три роки з урахуванням результатів оцінювання його службової діяльності. Стимулом до кар’єрного зростання є положення про те, що за особливі досягнення або за виконання особливо відповідальних завдань державному службовцю може бути достроково присвоєно черговий ранг[1].

Відповідно в системі місцевого самоврядування, за Законом 2023 року, установлено 9 рангів для службовців: 1, 2, 3 ранги — службовцям, які займають посади категорії 1; 3, 4, 5, 6 ранги — службовцям, які займають посади категорії 2; 6, 7, 8, 9 ранги — службовцям, які займають посади категорії 3.

Означені ранги присвоює керівник служби. Так, під час призначення на посаду службовцеві присвоюється найнижчий ранг або зберігається присвоєний раніше ранг, якщо він є рівнозначним чи вищим. Посадовій особі, яка призначається на посаду більш високої категорії і має відповідний ранг, він і залишається. У разі призначення на посаду особи, яка була виборною посадовою особою, їй присвоюється ранг у межах категорії 1 з урахуванням стажу служби на попередній посаді (крім посади старости). Також може діяти співвідношення між рангами службовців місцевого самоврядування і рангами державних службовців, дипломатичними рангами, військовими званнями, спеціальними званнями, що застосовується під час призначення на посаду. Черговий ранг у межах відповідної категорії посад присвоюється службовцю через кожні три роки служби на посаді. При наступному призначенні на посаду перебіг строку починається від дня такого призначення на посаду. Дострокове присвоєння чергового рангу може здійснюватися не раніше ніж через один рік після присвоєння попереднього рангу. У зв’язку з виходом на пенсію присвоюється черговий ранг, зокрема поза межами відповідної категорії посад. Важливо, що службовець може бути позбавлений рангу лише за рішенням суду[2].

Попри декларовану демократизацію механізмів кадрового просування в системі публічного управління, на практиці досі зберігаються елементи неформального добору, заснованого на критеріях особистої лояльності, особистісних зв’язках або неформальній протекції. Такий підхід не лише суперечить принципам меритократії, а й значною мірою нівелює мотиваційний потенціал служби для фахових і відповідальних кадрів. У низці випадків призначення на посади в органах виконавчої влади та просування по службі відбуваються без належної оцінки професійної компетентності, відповідно-

---

[1] Закон України “Про державну службу” від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/889-19/page

[2] Закон України “Про службу в органах місцевого самоврядування”. *Відомості Верховної Ради* (*ВВР*). 2023. № 72. Ст. 249. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text

сті кандидата вимогам посади, а також без урахування потреб у стратегічному розвитку інституцій.

Формування позитивної динаміки кар'єрного зростання можливе лише за умови неухильного дотримання принципів об'єктивності, відкритості, прозорості та доброчесності на всіх етапах добору й просування публічних службовців. У центрі уваги повинні залишатися професійні досягнення, ділові якості, етична поведінка та відповідність компетентнісному профілю посади. Відсутність таких умов створює ситуацію загальної демотивації як серед чинних державних службовців, так і серед потенційних кандидатів, які мають намір розпочати кар'єру в публічному секторі.

Водночас слід визнати, що в останнє десятиріччя в Україні спостерігається поступове згортання практик призначень на основі неформальної лояльності. Значною мірою це пов'язано із запровадженням нових інституційних механізмів і прийняттям оновленої нормативно-правової бази, яка забезпечує стандартизацію кар'єрного просування, конкурсність доступу до посад і формування корпусу публічної служби на основі заслуг. Зокрема, ключову роль у цьому процесі відіграли Закони України "Про державну службу" 2015 року, "Про службу в органах місцевого самоврядування" 2023 року та відповідні підзаконні акти, які впровадили чіткі кваліфікаційні вимоги, процедури конкурсного добору та інструменти незалежного оцінювання.

Розглядаючи основні шляхи та технології просування публічного службовця у процесі кар'єрного зростання, з нашого погляду, не можна залишити поза увагою питання його підготовки до кар'єрного зростання та формування системи особистісної професійної мотивації.

Мотивація є фундаментальною складовою соціального життя, що визначає не лише індивідуальні вчинки, а й суспільні процеси загалом. У сфері публічного управління мотивація виступає ключовим чинником, що зумовлює поведінку публічних службовців, впливає на їхню професійну результативність і водночас слугує засобом досягнення цілей організаційного розвитку. Як соціальне явище, мотивація окреслює причинно-наслідкові механізми людської активності, визначає її спрямованість, інтенсивність і сталість[1].

Актуальність вивчення мотивації у контексті професійної публічної служби зумовлюється її здатністю одночасно задовольняти індивідуальні потреби службовця та забезпечувати досягнення інституційних завдань. Такий подвійний вектор дії мотивації особливо важливий для сфери публічного управління, де поєднуються вимоги до службової дисципліни, інституційної лояльності та водночас — особистої зацікавленості в результатах своєї праці.

У сучасному науковому дискурсі домінує уявлення про мотивацію як багатовимірну систему, що охоплює як внутрішні, так і зовнішні детермінанти поведінки. До внутрішніх чинників належать інтереси, потреби, переконання, моральні орієнтири, особистісні цінності, а до зовнішніх — економічні

[1] *Вакуленко С. М.* Мотивація трудової діяльності: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2018. С. 24–27.

стимули, нормативно-правові обмеження, організаційна культура, адміністративний тиск і соціальна підтримка. Це співвідношення між внутрішніми та зовнішніми мотиваторами формує складну й динамічну матрицю управлінських впливів, яку менеджмент персоналу має не лише враховувати, а й цілеспрямовано формувати.

Попри складність чіткого розмежування дії внутрішніх і зовнішніх чинників, їх взаємозв'язок потребує постійного аналізу й моніторингу. Адже саме зовнішня мотивація — у вигляді нормативного регулювання, грошового стимулювання, кар'єрних можливостей — здатна ініціювати розвиток внутрішньої зацікавленості до праці, перетворити обов'язок у покликання, а формальну зайнятість — у професійну самореалізацію[1]. Саме тому в системі професійної публічної служби важливо створити таке мотиваційне середовище, яке б не лише забезпечувало виконання службових обов'язків, а й сприяло особистісному зростанню, формуванню лідерства, етичної зрілості та стратегічного мислення.

Позитивний досвід розвинених демократій свідчить, що потрібно пропорційно співвідносити службове кар'єрне зростання, розмір заробітної плати з рівнем кваліфікації, компетенції, діловими та особистими якостями публічного службовця. Професійна підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації мають бути органічно вбудовані в систему його професійної діяльності, службової кар'єри, оплати праці. Лише за таких умов підвищиться мотивація до професійної діяльності та персональна відповідальність службовця за свій професійний розвиток. Мотивація кар'єрним зростанням є найефективнішою, оскільки в такий спосіб задовольняються потреби від найнижчого рівня до найвищого (відповідно до теорії потреб Маслоу): просування кар'єрними щаблями задовольняє як матеріальні, так і соціальні потреби особистості. Науковці стверджують, що суспільство оцінює діяльність із матеріальної (зарплатня, пільги) та соціально-моральної (престиж, статус, нагороди) позицій. Критерієм такого оцінювання є значущість, престижність і перспективність публічної служби[2].

Аналізуючи проблему підготовки публічного службовця до кар'єрного зростання та формування в нього системи особистісної професійної мотивації, фахівці багато уваги приділяють побудові адекватної системи стимулювання діяльності працівників на державній службі. Безсумнівно, мотивація трудової діяльності публічних службовців не може бути дієвою без застосування сучасних форм і методів стимулювання. Стимулювання має відповідати потребам, інтересам і здібностям службовця. Стимулювання праці передбачає створення умов, за яких активна трудова діяльність дає певні, раніше зафіксовані результати, стає потрібною й достатньою умовою задоволення

---

[1] *Лащенко І. Л.* Мотивація праці: теоретичні засади та практичні рішення у державному секторі. *Вісник КНУ імені Тараса Шевченка*. 2022. № 3. С. 45–55. Серія "Економіка".

[2] *Акімов О.* Психологічні складові підвищення ефективності професійної діяльності державних службовців. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2014. Вип. 4. С. 137–148.

значних і соціально зумовлених потреб службовця, формування в нього мотивів до праці. Службовець має знати, які вимоги висуваються до нього, яка буде винагорода при їх виконанні та які санкції будуть застосовуватися у випадку невиконання вимог.

Мета стимулювання — не взагалі спонукати публічного службовця працювати, а зацікавити його працювати краще, продуктивніше. Серед головних видів стимулювання публічних службовців існує матеріальне та моральне. *Матеріальне стимулювання* — це засіб забезпечення матеріальних потреб працівників залежно від результатів їх колективної та індивідуальної праці через систему законодавчих, нормативних, економічних, соціальних та організаційних чинників і заходів, пов'язаних із виробництвом. *Моральне стимулювання* — це заходи, спрямовані на підвищення колективної чи особистісної ініціативи працівників та їх інтересу до виконання своїх обов'язків.

Як засвідчує практика, до основних форм такого стимулювання належать: офіційне висловлення подяки, вручення почесних відзнак і грамот, занесення імен працівників до Книги пошани, присвоєння почесних звань, а також дострокове присвоєння чергового рангу відповідно до вимог законодавства. Значущим виявом морального заохочення є також надання переваг у просуванні по службі тим особам, які вирізняються високим рівнем відповідальності, сумлінним ставленням до виконання обов'язків і позитивними результатами діяльності. До нематеріальних чинників мотивації також належать делегування повноважень, що забезпечує розширення простору управлінської ініціативи працівника та підвищує рівень його залученості до процесу ухвалення рішень від імені керівництва[1].

Підготовка публічного службовця до ефективного виконання посадових обов'язків передбачає не лише набуття професійних знань і навичок, а й формування внутрішньої мотиваційної структури, яка відіграє ключову роль у забезпеченні стійкості до професійних викликів, збереженні емоційного балансу та орієнтації на результативність у публічному управлінні.

Мотивація до професійної діяльності формується на основі індивідуальних ціннісних орієнтацій, установок та очікувань особистості, однак її ефективне розгортання в системі публічного управління значною мірою залежить від чинної інституційної моделі стимулювання. Дієва система заохочень повинна забезпечувати як зовнішні, так і внутрішні стимули до розвитку службовця, орієнтуючи його на досягнення публічного блага та особистої професійної реалізації.

В українському контексті до ефективних механізмів мотиваційного впливу можна віднести наступні форми заохочення:

1. *Навчання за кордоном* в межах міжнародних освітніх програм.

---

[1] *Ковбасюк Ю. В.* Етичні засади публічного управління: монографія. Київ: НАДУ, 2018. С. 45–49. https://nad.gov.ua/page/etichni-zasady-publchnogo-upravlnnya

Надання державним службовцям можливості брати участь у програмах професійної підготовки, перепідготовки або підвищення кваліфікації за кордоном — за фінансової підтримки міжнародних донорів або в рамках технічної допомоги — є потужним стимулом до саморозвитку, інтеграції в міжнародні професійні мережі, імплементації кращих практик у вітчизняне управління.

2. *Ротація кадрів* як інструмент розвитку кар'єри та профілактики професійного вигорання. Періодичне переміщення працівників у межах системи публічної служби — як по вертикалі (службове просування), так і по горизонталі (зміна функціонального напряму чи регіону роботи) — сприяє підвищенню адаптивності службовців, запобігає монотонності, зміцнює інституційну гнучкість та формує стабільний кадровий резерв. У психологічному вимірі ротація також діє як механізм оновлення професійного досвіду та підтримки мотиваційного тонусу працівника[1].

3. *Моральне заохочення* з урахуванням принципу гласності

Визнання досягнень службовців не лише в межах структурного підрозділу, а й у межах широкої публічної комунікації — через внутрішні канали інформування, нагородження, публічні подяки, поширення позитивних кейсів — є важливим психологічним стимулом. Така форма стимулювання посилює почуття належності до професійної спільноти, розвиває етичну культуру організації та сприяє зростанню соціального капіталу.

Таким чином, формування сприятливого психологічного ґрунту для службової діяльності державного службовця має спиратися на поєднання матеріальних і нематеріальних чинників мотивації, урахування індивідуальних потреб, можливостей розвитку та умов інституційного середовища.

Окрім внутрішньої мотиваційної готовності до кар'єрного зростання, ефективна професійна діяльність передбачає не лише наявність, а й формування відповідного інтелектуально-когнітивного потенціалу, який забезпечує здатність до прийняття складних управлінських рішень, стратегічного мислення та адаптації в умовах змін.

Одним із ключових чинників такої підготовки є розвиток когнітивно-управлінського стилю мислення, що виступає інтегрованою характеристикою ментальної діяльності управлінця. Під цим поняттям розуміють індивідуально зумовлені способи сприйняття, обробки, інтерпретації та використання інформації в процесі управлінської діяльності. Такий стиль формується на основі системи когнітивних схем, набутих знань, професійного досвіду та ціннісно-світоглядних установок особистості[2].

Когнітивний стиль безпосередньо впливає на характер і якість управлінської комунікації, що є фундаментальним інструментом у діяльності публічного службовця. На мовному рівні він виявляється через форми оцінювання

---

[1] *Мельничук О. В.* Професійне вигорання службовців публічного сектору: психологічний та організаційний аналіз. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. № 3. С. 27–36.

[2] *Riding R. & Rayner S.* Cognitive Styles and Learning Strategies: Understanding Style Differences in Learning and Behavior. London: David Fulton Publishers, 1998.

ситуацій, логіку аргументації, категоризацію соціальних і політичних явищ, а також через особливості синтаксичної побудови мовлення та інтонаційну структуру висловлювань. Через ці механізми когнітивний стиль визначає не лише особливості мислення, а й стилі поведінки в публічному просторі, включаючи прийняття рішень, взаємодію з громадськістю, колегами, керівництвом.

У контексті професійного становлення управлінця когнітивний стиль набуває інструментального значення, оскільки: забезпечує узагальнення та прогнозування на основі аналізу великого обсягу неоднорідної інформації; сприяє ефективному стратегічному плануванню; зумовлює індивідуальну чутливість до ризиків і невизначеностей, характерних для управлінських ситуацій; визначає рівень когнітивної гнучкості — здатність змінювати підходи до розв'язання проблем залежно від змін у середовищі[1].

Важливо також, що розвиток когнітивного стилю нерозривно пов'язаний із системною професійною освітою. Наявність певної суми знань — галузевих, міждисциплінарних та аналітичних — слугує базисом для формування складних когнітивних конструкцій і управлінських моделей. Таким чином, стиль мислення публічного службовця є не стільки природженою рисою, скільки результатом систематичної підготовки, соціального впливу та професійного досвіду.

В умовах розвитку інформаційного суспільства та становлення економіки знань когнітивний стиль діяльності публічного службовця є запорукою ефективного управління. Задля кар'єрного зростання службовець має постійно оновлювати власні знання, опановувати новітні технології роботи з інформацією.

Сучасний управлінець мотивований на досягнення позитивного результату у своїй діяльності, спирається на колектив, за стилем мислення — спирається на власні знання, професіоналізм, досвід, цінує освіту як запоруку кар'єрного зростання. Мотивацією для здобуття професійної освіти в сучасного службовця є усвідомлення наявності прогалин у знаннях, бажання бути обізнаним у проблемі детально, престижність власної професії тощо.

Потрібно зауважити, що ступінь готовності публічного службовця до кар'єрного зростання, особливості власної мотиваційної системи діяльності безпосередньо залежать від соціально-економічних передумов, культурного та освітнього рівнів конкретного управлінця. Серед мотивів кар'єрного зростання службовців можна виокремити інтерес до нових форм діяльності, прагнення до розширення знань у контексті фахової пізнавальної діяльності, прагнення до саморозвитку й самовдосконалення.

Науковці констатують наявність палітри мотивів у кар'єрному зростанні публічного службовця, це зокрема соціально-політичні інтереси, професійні

---

[1] *Стадник І. В.* Когнітивні стилі та ефективність управлінської діяльності. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2021. № 1(10). С. 22–30. Серія "Публічне управління".

й інші, зумовлені рівнем розвитку допитливості особистості, її пізнавальною активністю, широтою і глибиною накопичених знань і внутрішнім ставленням особистості до соціального оточення. З цієї причини мотиви схильні до варіацій, виникнення яких залежать від розумового рівня особистості та культурного потенціалу навколишнього середовища.

Як показує практика, дієвою формою підготовки публічного службовця до кар'єрного зростання є інститут наставництва. На основі аналізу вітчизняних і зарубіжних наукових джерел можна констатувати, що впровадження системи наставництва дає змогу отримати низку переваг як для організації загалом, так і для наставників та осіб, стосовно яких здійснюється наставництво. Визначаючи наставництво як результативний засіб збереження інституційної пам'яті в органі державної влади, при побудові системи наставництва важливо вибрати систему мотивації: якщо для новачків основний мотив добросовісної роботи з наставником — закріплення й перспектива подальшого кар'єрного зростання в державному органі, то питання заохочення самих наставників потребує особливого вирішення[1].

Отже, підготовка публічного службовця до кар'єрного зростання мусить мати комплексний характер і вбирати в себе освітньо-когнітивну складову, систему моральної та матеріальної мотивації, формування необхідних цінностей та психологічних настанов.

У підсумку вищеозначена підготовча робота має сприяти підвищенню рівня професійної компетентності публічних службовців, їх ефективній діяльності щодо виконання своїх функціональних обов'язків.

Відтак, розглядаючи питання підготовки до вступу на публічну службу, видається доцільними ще раз коротко повернутися до поняття професійної компетентності, яке ми вже детально аналізували у цій монографії. Нагадаємо, що у науковій літературі професійна компетентність представлена цілою палітрою значень: як система знань, як рівень освіченості фахівця, як наявність відповідної освіти, широкої загальної та професійної ерудиції, що базується на постійному підвищенні своєї науково-професійної підготовки, як професійна підготовленість і здатність суб'єкта праці до виконання завдань і обов'язків повсякденної діяльності, як "технічна підготовленість" людини до виконання професійних функцій, пов'язаних із спеціалізацією, як загальна здатність і готовність особистості до діяльності, яка заснована на знаннях і досвіді, отриманих завдяки навчанню. Також професійна компетентність може розглядатися як складова особистісного (трудового) потенціалу, як індивідуальна характеристика ступеня відповідності вимогам професії, як психічний стан, який дозволяє діяти самостійно і відповідально, як володіння людиною здатністю і вмінням виконувати певні трудові функції. В екзистенційному вимірі професійна компетентність трактується як під-

---

[1] *Оргієць О. М.* Наставництво як засіб збереження інституційної пам'яті в органах державної влади. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2015. № 3. С. 84–91.

структура професійно зумовленої структури особистості, сукупність професійних знань, умінь, а також способи виконання професійної діяльності, як невід'ємна складова культури професійної праці, що передбачає володіння системою знань, умінь і навичок, достатньою для успішного розв'язання того кола трудових завдань, яке відповідає поточним і передбачуваним на найближче майбутнє функціональним обов'язкам фахівця[1].

У сучасному публічному управлінні професійна компетентність публічного службовця тлумачиться як системна інтегративна категорія, що охоплює знання, навички, досвід, цінності та здатність ефективно виконувати службові функції в умовах динамічного й складного середовища. Рівень професійної компетентності фахівця визначається низкою ключових характеристик, серед яких домінантне значення мають три взаємопов'язані компоненти:

1. Освітній рівень.

Освітній рівень розглядається як характеристика сформованості інтелектуальних здібностей особистості, необхідних для здобуття та засвоєння теоретичних знань на відповідному академічному щаблі. Цей компонент репрезентує не лише формальну освіту (наприклад, рівень бакалавра, магістра чи доктора філософії), але й рівень загальної когнітивної готовності до навчання, здатності до абстрактного мислення, самостійного аналізу та засвоєння нових знань.

2. Освітньо-кваліфікаційний рівень.

Освітньо-кваліфікаційний рівень конкретизує попередню характеристику, акцентуючи увагу на ступені сформованості знань, умінь і практичних навичок, які відповідають змісту певної професійної діяльності. У випадку публічного службовця йдеться про спроможність ефективно реалізовувати завдання у сфері публічного управління, дотримуючись чинних норм законодавства, етичних стандартів і функціональних обов'язків. Цей рівень відображає здатність особи застосовувати знання в практичному управлінському контексті.

3. Професійний досвід.

Професійний досвід є одним із найважливіших чинників, що визначає рівень професіоналізму публічного службовця. Саме завдяки щоденній роботі в органах влади чи місцевого самоврядування посадовець має змогу закріпити отримані знання, перевірити їх на практиці й перетворити на реальні навички, необхідні для ефективного управління. Йдеться про досвід, який охоплює не лише виконання рутинних службових завдань, а й участь у підготовці управлінських рішень, реалізації державної політики, взаємодії з громадськістю, управлінні персоналом, діловій комунікації, веденні документації, координації з іншими установами. Чим триваліший і різноманітніший цей досвід, тим ширший професійний кругозір, краща здатність діяти в складних ситуаціях та швидко орієнтуватися в умовах змін.

---

[1] *Волянський П.* Сучасні тенденції формування компетентності державних службовців у сфері цивільного захисту. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України.* 2013. № 3. С. 156–160.

Завдяки досвіду службовець здобуває: розуміння процедур та правил публічного управління; вміння адаптуватися до змін та нестандартних викликів; набуті організаційні навички — зокрема, планування, координації, управління часом і ресурсами; професійні зв'язки, що сприяють якісному виконанню завдань і кар'єрному зростанню.

Загалом досвід не просто доповнює освіту, а є її природним продовженням у реальному службовому середовищі. Без практики навіть найкращі знання залишаються абстрактними. Саме тому досвід вважається невід'ємною складовою компетентності, а також основою подальшого професійного та кар'єрного зростання.

Підвищення рівня професійної компетентності публічних службовців є ключовою умовою ефективного функціонування публічного управління в умовах адміністративної реформи та суспільних трансформацій. Ще раз повторимось, що базовими складовими цього процесу виступають: якісна спеціалізована освіта, впровадження сучасної стратегії професійної перепідготовки кадрів, а також ефективне функціонування системи підвищення кваліфікації в межах національної моделі публічної служби.

Вочевидь, ця діяльність потребує застосування комплексного та системного підходів, створення стратегії розвитку публічної служби з урахуванням сучасних потреб суспільного розвитку. У цьому контексті вкрай важливо вдосконалювати програми підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців як основних механізмів їх професійного зростання.

На нашу думку, загальнодержавні програми, що стимулюють та забезпечують кар'єрне зростання управлінського корпусу країни, мають конкретизуватися в індивідуальній програмі підвищення рівня професійної компетентності публічного службовця. Відповідно, індивідуальна програма підвищення рівня професійної компетентності службовця, з одного боку, базується на особистих пріоритетах та цінностях, а з іншого — має враховувати норми, особливості та інтереси існуючої управлінської системи. Саме тому індивідуальна програма підвищення рівня професійної компетентності публічного службовця розробляється за участю спеціалістів служби управління персоналом.

Із цього приводу у Законі України "Про державну службу" чітко визначено, що державний службовець за результатами оцінювання службової діяльності, разом зі службою управління персоналом складає індивідуальну програму підвищення рівня професійної компетентності, яку погоджує його безпосередній керівник і затверджує керівник самостійного структурного підрозділу, в якому він працює. Служба управління персоналом (СУП) узагальнює потреби публічних службовців у підготовці, перепідготовці, спеціалізації та підвищенні кваліфікації та вносить відповідні пропозиції керівнику публічної служби[1].

---

[1] Закон України "Про державну службу" від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/889-19/page

Аналогічна схема закріплена й у Законі України "Про службу в органах місцевого самоврядування" від 2023 року[1].

У нових умовах особливої ваги набуває системне планування індивідуальної кар'єри публічного службовця. Успішна реалізація такого підходу передбачає активну участь СУП, які мають виступати не лише адміністраторами кадрових процедур, а й стратегічними партнерами у формуванні професійної траєкторії працівника. Ефективним інструментом у цьому контексті є запровадження інформаційно-консультаційної системи супроводу кар'єри, що охоплює весь період перебування особи на публічній службі — від моменту вступу до системи до виходу на пенсію.

Одним із ключових компонентів такої системи є розроблення персонального плану кар'єрного розвитку, який повинен враховувати як потенціал самого службовця, так і можливості відповідного органу публічної влади. У міжнародній практиці оптимальним вважається період перебування фахівця на одній посаді протягом 4–5 років, після чого рекомендується або вертикальне просування, або ротація в межах структури. Така модель дає змогу уникнути професійної стагнації, стимулює службовця до опанування нових компетентностей і сприяє динаміці розвитку організаційної культури в установі[2].

Консультаційна підтримка з боку кадрових фахівців включає не лише загальну інформацію про перспективи просування, а й ознайомлення службовців із критеріями оцінювання результатів роботи, вимогами до компетентностей, програмами підвищення кваліфікації. Особливої ваги набуває консультування щодо причин затримки в просуванні по службі. Йдеться про зворотний зв'язок, який фіксує наявні прогалини у знаннях, уміннях або управлінській поведінці працівника та пропонує шляхи їх усунення через цільове навчання, стажування чи наставництво.

Важливою складовою управління кар'єрним розвитком є оцінювання службової діяльності, яке може реалізовуватись через комплексні процедури тестування, анкетування або професійної співбесіди. Такі інструменти дозволяють виявити сильні й слабкі сторони працівника та визначити напрями подальшого розвитку його компетентностей. Оцінювання має бути не репресивним, а розвитковим — спрямованим на підтримку та вдосконалення професійного потенціалу.

Крім того, вагомим елементом інформаційно-консультаційної системи є роз'яснення взаємозв'язку між результативністю праці та системою матеріального стимулювання. Службовець має чітко усвідомлювати, що його зусилля не залишаться поза увагою, а конкретні результати діяльності знаходять відображення в оплаті праці, преміюванні, доступі до ресурсів навчання тощо. Такий підхід забезпечує високий рівень внутрішньої мотивації,

---

[1] Закон України "Про службу в органах місцевого самоврядування". *Відомості Верховної Ради* (*ВВР*). 2023. № 72. Ст. 249. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text

[2] *Коваленко І. В.* Управління кар'єрним розвитком державних службовців: організаційно-правовий аспект : монографія. Харків : Право, 2019. С. 88.

формує довіру до кадрових рішень і створює сприятливі умови для розвитку лояльності працівника до своєї інституції.

На нашу думку, важливою складовою реалізації індивідуальної траєкторії кар'єрного зростання виступає самоосвіта як вияв внутрішньої інтелектуальної ініціативи, вольової зрілості та управлінської відповідальності службовця за рівень власної професійної компетентності. Успішне функціонування системи безперервного професійного розвитку неможливе без усвідомлення публічним службовцем особистої відповідальності за набуття нових знань і навичок, здатності самостійно організовувати навчальний процес, інтегруючи його в контекст власної службової діяльності.

Самоосвіта постає не як епізодична активність, а як системна, внутрішньо мотивована діяльність, що охоплює різні етапи професійного шляху. Вона реалізується з ініціативи самого службовця, з урахуванням індивідуальних освітніх потреб, кар'єрних орієнтирів та реалій службового навантаження. Особливістю такого підходу є його гнучкість, можливість поєднання з основними посадовими обов'язками та орієнтація на конкретні результати — розширення управлінських компетентностей, адаптацію до нових вимог, розв'язання нетипових професійних завдань.

На публічній службі самоосвіта набуває особливого значення як інструмент переходу від фрагментарного навчання до концепції безперервного професійного вдосконалення. Її сутність полягає у здатності службовця самостійно визначати тематику навчання, обирати зручні форми (електронні ресурси, дистанційні курси, професійні спільноти тощо) та темп опанування матеріалу. Такий підхід не лише сприяє індивідуалізації освітньої траєкторії, а й дозволяє інтегрувати процес самонавчання в повсякденну професійну практику.

Здатність до самоосвітньої діяльності дедалі частіше розглядається як ключова складова професійної зрілості сучасного управлінця. У контексті стрімких змін, динаміки нормативно-правового поля та викликів цифрової трансформації саме постійне оновлення знань виступає необхідною умовою збереження професійної ефективності[1]. Більше того, самоосвіта стає способом адаптації до нових соціальних, управлінських і технологічних реалій, чинником підвищення здатності до інноваційного мислення, самостійного прийняття рішень, критичної оцінки управлінських ситуацій.

Своєю чергою, розвиток мотивації до самоосвіти в професійній діяльності — це процес зміни ієрархічної структури особистісних, освітніх і професійних мотивів. Також розвиток мотивації самоосвітньої діяльності характеризується зміною ставлення до самоосвіти як процесу — від негативного або нейтрального (байдужого) до активного, особистісного, творчого. Хоча в разі неналежної організації стимулювання ця динаміка може стати нега-

---

[1] *Акімов О. О.* Концептуальні основи системогенезу професійної діяльності державних службовців в Україні. Київ : Центр учбової л-ри, 2019. 370 с. Режим доступу: https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi74/0054720.pdf?utm_source

тивною — від активного ставлення до нейтрального, чи навіть негативного. Критеріями сформованості мотивації самоосвіти в професійній діяльності є внутрішні й зовнішні показники процесу самостійного опрацювання інформації. Зовнішніми показниками є висока успішність в оволодінні новими знаннями, висока активність у самоосвітній діяльності, творчий підхід до виконання завдань, ініціативність, вияв інтересу до досліджуваного предмета. До внутрішніх показників належать готовність особистості до самоосвіти та саморозвитку, отримання додаткових знань; стійке прагнення до оволодіння професією, показники якості виконання посадових обов'язків, динаміка ставлення до самоосвіти як до процесу[1].

Можна стверджувати, що без самоосвіти, внутрішнього прагнення до саморозвитку індивідуальна програма підвищення рівня професійної компетентності публічного службовця матиме формальний характер і в підсумку не приведе до реальних результатів, не буде сприяти кар'єрному зростанню управлінця.

Фахівці у сфері публічного управління наголошують, що системна трансформація якості кадрового потенціалу публічної служби можлива лише за наявності комплексного інституційного середовища, що включає належну правову базу, фінансово-економічні стимули, а також організаційно-управлінську інфраструктуру, здатну підтримувати індивідуальні програми професійного і кар'єрного зростання службовців[2]. Підтвердженням цього є результати опитувань публічних службовців, згідно з якими головною перешкодою на шляху до підвищення рівня власної компетентності вони вважають відсутність належної мотивації до досягнення високих результатів у службовій діяльності. Це свідчить про існування розриву між формальним задекларуванням принципів професіоналізму та фактичним станом кадрової політики, що не завжди передбачає ефективні інструменти стимулювання саморозвитку. У таких умовах пріоритетним завданням стає формування мотиваційного простору, в якому підвищення кваліфікації та управлінських компетентностей не лише визнається ціннісним, а й винагороджується через кар'єрне просування, фінансове заохочення або розширення функціональних повноважень. Фактично держава має бути зацікавлена у створенні здорового конкурентного середовища на публічній службі, сприяти реалізації індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності кожного службовця.

Продовжуючи логіку інтегрованого підходу до управління кар'єрним зростанням публічних службовців, важливою управлінською інновацією слід вважати впровадження системи моніторингу професійного розвитку.

---

[1] *Калашник Н. С.* Мотивація та демотивація самоосвіти державних службовців у розвитку людського потенціалу державного управління. *Теорія та практика державного управління*. 2012. Вип. 3. С. 410–416.

[2] Кадрова політика у сфері державного управління: теоретико-методологічні засади: навч. посіб. / авт.-уклад. [колект.]. 2020. Режим доступу: https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/2986/3/20_...pdf

Така система має виконувати функцію не лише фіксації формальних показників участі в навчальних заходах, а й забезпечення динамічного аналізу змін у професійних компетентностях, лідерському потенціалі, стратегічному мисленні та здатності до інноваційного управління. Особливої актуальності така система набуває в контексті підвищених вимог до керівного складу органів державної влади та місцевого самоврядування, які мають бути не лише адміністраторами, а й провідниками якісних змін у публічному управлінні.

Сучасна концепція безперервного професійного розвитку публічних управлінців ґрунтується на розумінні навчання як постійного процесу оновлення знань, що безпосередньо пов'язаний з якістю управлінських рішень, здатністю до адаптації в умовах змін, застосуванням новітніх управлінських підходів і технологій. Вона охоплює не лише класичні форми професійного навчання, але й самоосвіту, наставництво, участь у професійних мережах, відкритих електронних курсах, освітніх платформах тощо.

Утім практична реалізація принципу безперервного навчання в Україні все ще стикається з рядом викликів. Насамперед йдеться про відсутність науково обґрунтованих механізмів, які б визначали порядок організації такого навчання, його інституційне забезпечення, індикатори результативності та критерії визнання неформального або самостійного навчання як елемента професійного зростання. Потребує також оновлення методологія оцінювання ефекту від навчання, яка має відображати не лише участь у тренінгах, а й реальну трансформацію управлінських практик.

Особливої уваги заслуговує перехід до відкритих систем навчання, що передбачають гнучкість, міжвідомчу інтеграцію, можливість індивідуального вибору змісту та форми навчання. У контексті розвитку інформаційного суспільства та глобалізаційних процесів такі системи відкривають нові можливості для професіоналізації кадрів, забезпечуючи доступ до знань без географічних чи організаційних обмежень[1]. Запровадження відкритих платформ, електронних портфоліо компетентностей, а також індивідуальних освітніх траєкторій має стати основою модернізованої моделі професійного розвитку публічного службовця.

Вочевидь ефективна реалізація індивідуальних програм підвищення рівня професійної компетентності керівного складу публічної служби має бути наочним прикладом і стимулом до кар'єрно-професійного зростання підлеглих. При цьому такі програми мають бути реалізовані у прозорий спосіб на основі принципів об'єктивної конкурентної переваги, демократизму, очевидної результативності й ефективності діяльності конкретного публічного службовця.

Можна стверджувати, що одним із важливих завдань реалізації індивідуальної програми підвищення професійної компетентності публічного служ-

---

[1] *Серьогін С. М., Гончарук Н. Т.* Професіоналізація публічних службовців у сучасних умовах. *Аспекти публічного управління*. 2022. № 6. Режим доступу: https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/download/976/951

бовця є посилення його конкурентоспроможності як на внутрішньоорганізаційному рівні, так і в ширшому контексті ринку праці. У сучасних умовах глобалізації, зростання ролі знань та управлінських інновацій, конкурентоспроможність фахівця в публічному секторі розглядається не лише як здатність виконувати функціональні обов'язки, а як сукупність інтелектуальних, управлінських, адаптивних і комунікативних характеристик, що визначають його здатність успішно конкурувати за провідні позиції в системі публічного управління.

Професійне зростання є передусім результатом усвідомленої, системної роботи над собою, що передбачає цілеспрямоване вдосконалення знань, розвиток емоційного інтелекту, навичок стратегічного мислення та особистісної зрілості. Лише працівник, який прагне змін і починає їх із себе, здатний забезпечити реальні зрушення не лише у власній кар'єрі, а й у роботі організації загалом. Такий службовець не задовольняється поточним рівнем виконання обов'язків, а демонструє ініціативу до саморозвитку, виявляє готовність до опанування нових практик, технологій та управлінських рішень[1].

Водночас дослідження кадрової динаміки публічного сектору свідчать, що стійка внутрішня мотивація до професійного зростання, яка ґрунтується на бажанні реалізувати себе, підвищити якість управлінської діяльності, поліпшити суспільно значущі результати, є потужним фактором розвитку інституційної ефективності. У протилежному разі, коли працівник, навіть маючи високий рівень кваліфікації, не виявляє прагнення до змін, він втрачає динаміку розвитку та поступово вичерпується як суб'єкт інноваційного управління.

Також постійне прагнення до самовдосконалення слід розглядати не як особисту амбіцію окремого службовця, а як системну передумову сталого професійного розвитку, що відповідає сучасним вимогам до публічної служби.

На наше переконання, конкуренція під час реалізації індивідуальних програм підвищення рівня професійної компетентності публічних службовців дозволяє виявити серед них справжніх лідерів, розвинути вже існуючі лідерські якості. Лідерство — це талант, здатність, які можна і треба розвивати задля переконання, спонукання інших, вести за собою задля досягнення певних цілей. Можна говорити про безліч показників результативності діяльності будь-якої організації чи установи, але якщо там не культивується лідерство, то вони зрештою приречені на відставання і навіть на невдачу. Метою розвитку лідерства на державній службі і службі в органах місцевого самоврядування є професійний розвиток сучасного службовця, який передусім вимагає переосмислення призначення самого служіння державі та своїй громаді відповідно до проблем сучасного суспільного розвитку.

---

[1] *Лівінський А., Бортник У.* Концептуальні підходи до розуміння сутності управління професійним розвитком персоналу організації. *Economy & Society*. 2024. № 68. Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4986

Отже, індивідуальна програма підвищення рівня професійної компетентності публічного службовця передбачає набуття й удосконалення інтелектуально-фахової складової його діяльності, виховання (самовиховання) необхідних для управлінської роботи особистісних якостей, що зрештою забезпечуватиме кар'єрне зростання самого управлінця.

Продовжуючи комплексний аналіз проблеми кар'єрного зростання публічних службовців, варто розглянути більш детально психолого-педагогічний інструментарій забезпечення професійного розвитку публічного службовця.

Психолого-педагогічний інструментарій професійного розвитку публічного службовця є складовою так званої організаційної психології. До основних завдань організаційної психології належить обґрунтування психологічних основ діяльності персоналу організації (добір персоналу, психологічне забезпечення успішної адаптації працівників в організації, досягнення їх ефективної професійної кар'єри тощо)[1].

Сучасний психолого-педагогічного інструментарій дозволяє комплексно оцінювати та розвивати як організаційні, так і особистісні чинники діяльності у публічній сфері. Йдеться, насамперед, про залучення фахівців у галузі організаційної психології, які здатні забезпечити системний аналіз психосоціальних процесів у структурах державної влади та місцевого самоврядування.

Застосування такого інструментарію дає змогу, по-перше, здійснювати психологічну оцінку внутрішнього функціонування органу влади: вивчати специфіку його організаційної структури, механізми комунікації, динаміку управлінських відносин, закономірності формування лідерства та неформальних норм, що впливають на ефективність управління[2]. По-друге, значущим є аналіз психологічних основ управлінської діяльності — зокрема, дослідження поведінкових моделей керівників, мотиваційних профілів управлінських команд, здатності до делегування та стратегічного мислення.

Важливим напрямом психолого-організаційного супроводу є також вивчення процесів взаємодії всередині організації, у тому числі — особливостей входження нових працівників до колективу, рівня довіри та відкритості в комунікаціях, формування організаційної ідентичності та відданості інституції. Значну роль у цьому процесі відіграє тип організаційної культури, який або стимулює, або, навпаки, стримує відкритість до інновацій, міжсекторальної співпраці та взаємодії з громадськістю.

Окрему увагу має бути приділено психологічному забезпеченню професійного добробуту публічних службовців, яке передбачає профілактику емо-

---

[1] *Параценко Л. І.* Психологічні особливості управління розвитком педагогічного персоналу в системі шкільної освіти України. *Правничий вісник Університету "КРОК"*. 2013. Вип. 16. С. 220–226.

[2] *Кузьменко Н. М.* Організаційна психологія: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. С. 108–110.

ційного вигорання, подолання професійного стресу, формування навичок саморегуляції та підтримки психічного здоров'я. Установлення балансу між професійним навантаженням і приватним життям є не лише елементом особистісної гігієни службовця, а й важливим фактором підвищення ефективності інституції загалом.

Вочевидь застосування психолого-педагогічного інструментарію для поступального професійного розвитку публічного службовця потребує постійної діагностики його психологічних параметрів, створення індивідуального психологічного портрету конкретного службовця.

Досліджуючи методологічні основи використання психолого-педагогічного інструментарію забезпечення професійного розвитку публічного службовця, фахівці пропонують застосовувати в комплексі з іншими методами й підходами так званий *акмеологійний підхід*.

Предметом акмеології є закономірності, умови, чинники і стимули самореалізації творчого потенціалу людини упродовж життєвого шляху. Так, із позицій акмеологійного підходу, професійна психологічна культура публічного службовця є цілісним, особливим новоутворенням, що прогнозує й регулює саморозвиток у службовців якостей, які забезпечують ефективність функціювання психологічних аспектів професійної самореалізації та збереження внутрішнього психологічного комфорту фахівця[1].

Застосування акмеологійного підходу у професіоналізації публічних службовців має забезпечувати посилену професійну мотивацію, стимулювання творчого потенціалу та виявляти "запаси" особистісних резервів для досягнення успіху в професійній діяльності з використанням акмеологійної спрямованості особистості. Основна мета запровадження акмеологійного підходу в публічній службі полягає у створенні сучасних методик і технологій навчання, самовиховання й саморозвитку, а також у потребі сформувати у службовців акмеологійну спрямованість — один з основних показників їх професіоналізму[2].

Згідно з акмеологійними знаннями сутність застосування психолого-педагогічного інструментарію забезпечення професійного розвитку публічного службовця полягає у взаємозалежності між процесом становлення професійної майстерності й формуванням особистісної цілісності. Концептуально з акмеологійних позицій розвиток професіонала можна представити як процес і результат системних перетворень особистості, що розвивається.

Цей процес включає в себе взаємопов'язані прогресивні зміни таких основних властивостей, які формально розглядаються як його підсистеми: про-

---

[1] *Улунова Г. Є.* Професійна психологічна культура державного службовця як культура особистості. Проблеми сучасної педагогічної освіти. *Педагогіка і психологія*. 2013. Вип. 38(1). С. 238–243.

[2] *Матвієнко Л.* Особливості застосування акмеологійного підходу до професіоналізації державних службовців. *Ефективність державного управління*. 2013. Вип. 36. С. 305–312.

фесіоналізм діяльності (розвиток професійної компетентності, професійних навичок і умінь, акмеологійних інваріантів професіоналізму); професіоналізм особистості (розвиток здібностей, професійно важливих і особистісних ділових якостей, акмеологійних інваріантів професіоналізму, рефлексивної організації та рефлексивної культури, творчого та інноваційного потенціалу, мотивації досягнень); нормативність діяльності й поведінки (формування професійної та моральної системи регуляції поведінки, діяльності і відносин); продуктивна Я-концепція. З нашого погляду, недоліком акмеологійного підходу можна вважати те, що він поширюється насамперед на дорослу вікову категорію публічних службовців.

У комплексному вигляді психолого-педагогічний інструментарій забезпечення професійного розвитку публічного службовця застосовується під час здійснення перепідготовки та підвищення кваліфікації управлінця. Основними видами підвищення кваліфікації службовців, що забезпечують її безперервність, є навчання за професійними програмами, програмами тематичних постійних семінарів, спеціалізованих короткострокових навчальних курсів, тематичних короткострокових семінарів, зокрема тренінгів, програмами самостійного навчання (самоосвіта), зокрема участь у щорічному Всеукраїнському конкурсі "Кращий державний службовець", стажування в органах, на які поширюється дія Законів України "Про державну службу" та "Про службу в органах місцевого самоврядування", а також за кордоном.

Застосування психолого-педагогічного інструментарію під час здійснення різноманітних форм підвищення професійного розвитку публічного службовця потребує науково-творчого підходу залежно від характеристик аудиторії. У таких умовах значно зростає відповідальність викладача за результати своєї праці, виникає потреба постійного вдосконалення методик викладання, здійснення їх індивідуалізації.

Узагальнюючи особливості використання психолого-педагогічного інструментарію в системі підготовки та перепідготовки публічних службовців, варто наголосити, що ефективне навчання управлінських кадрів має базуватися на поєднанні організаційних та андрагогічних принципів.

Організаційні принципи визначають основи функціонування системи професійного розвитку: її цілісність, послідовність, відкритість, відповідність актуальним запитам публічного управління та державної кадрової політики. Ці принципи забезпечують інтеграцію підготовки службовців у загальну систему управлінської модернізації, встановлюють рамки інституційної відповідальності та гарантують системність навчального процесу.

Андрагогічні принципи — як складова сучасної теорії навчання дорослих — акцентують на особливостях навчання осіб із сформованим життєвим досвідом, індивідуальними ціннісними орієнтаціями та високим рівнем відповідальності за результати навчання. У цьому контексті публічний службовець розглядається не як пасивний слухач, а як активний учасник освітнього про-

цесу, співтворець змісту навчання, що ґрунтується на взаємодії, досвіді та рефлексії[1].

Підготовка сучасного управлінця вимагає врахування індивідуальних особливостей кожного слухача як унікальної особистості, що володіє власними пізнавальними стилями, мотиваційними установками та професійними потребами. Це передбачає максимальну індивідуалізацію навчального процесу, гнучке планування траєкторії розвитку, використання діагностичних інструментів для виявлення сильних і слабких сторін компетентностей.

Крім того, в умовах сучасних викликів — як-от диджиталізація, зміна моделей врядування, воєнні ризики — навчання публічних службовців має не лише передавати знання, а й формувати здатність продукувати нову суспільно значущу інформацію, приймати рішення в умовах невизначеності, створювати інноваційні управлінські практики.

З огляду на це, найбільш ефективними методами та формами навчання вважаються ті, що сприяють залученню слухачів до активної діяльності, рефлексії та співпраці. Серед них особливе місце посідають: семінари та тренінги, що дають можливість глибоко опрацьовувати теми та формувати навички аналізу; науково-практичні конференції та круглі столи, де розвивається публічне мовлення, дискусійна культура та вміння формувати позицію; диспути, які активізують критичне мислення та здатність до аргументованої полеміки; ділові ігри, моделювання, кейс-методи, що відтворюють реальні управлінські ситуації та сприяють прийняттю рішень в умовах невизначеності; проєктно-орієнтоване навчання, яке орієнтує слухача на створення практично цінного продукту[2].

Ефективна система підготовки публічних службовців має враховувати не лише змістову, але й методологічну та психологічну гнучкість, бути спрямованою на розвиток інтелектуальної автономії, етичної відповідальності та спроможності до інноваційного мислення.

Варто зауважити, що застосування психолого-педагогічного інструментарію забезпечення професійного розвитку публічного службовця має призвести до максимальної когнітивно-психологічної готовності управлінця якісно здійснювати свої функційні обов'язки, реалізовувати програму кар'єрного зростання. Психологічна готовність до управління розглядається як поняття, що відображає виявлення суті властивостей і стану особистості. Своєю чергою, залежно від змісту і конкретних завдань, що розв'язуються суб'єктом трудової діяльності, готовність поділяють на короткотривалу (ситуативну), яка детермінується відповідними психічними станами, і відносно сталу, яка визначається стабільними якостями (особливостями) особистості. Водночас

---

[1] *Knowles, M. S., Holton III, E. F., & Swanson, R. A.* The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development. London: Routledge, 2015.

[2] *Лук'янова Л. Б.* Освіта дорослих: сучасні стратегії і практики в Україні та зарубіжжі. Київ: ТОВ "Юрка Любченка", 2020. 340 с.

готовність до професійної діяльності розглядається не лише як властивість чи ознака окремої особистості. Вона по суті є концентрованим та інтегрованим показником потенційних можливостей суб'єкта виконувати певну роботу та завдання, є мірилом його професійних здібностей, свого роду основою та критерієм їх оцінювання[1].

Саме тому управління кар'єрним зростанням публічного службовця набуває особливого значення. У сучасному розумінні кар'єрний розвиток означає не лише поступове зайняття вищих посад, а й досягнення фахівцем високої продуктивності, відповідальності, здатності до самостійного ухвалення рішень та виявлення ініціативи. Водночас він передбачає й відповідне визнання досягнень службовця — через просування по службі, делегування повноважень або інше інституційне стимулювання його потенціалу. Такий розвиток, за своєю сутністю, є двостороннім процесом: з одного боку, це зростання фахової майстерності працівника, з іншого — здатність інституції адекватно реагувати на це зростання відповідними кадровими рішеннями.

При цьому визначальним чинником у розбудові ефективної системи кар'єрного зростання стає професійна компетентність як інтегральний критерій якості службової діяльності. Вона охоплює не лише знання й уміння, а й управлінські навички, етичні засади, адаптивність, здатність до критичного мислення й рефлексії. У практиці публічного управління все більшої популярності набуває комплексний підхід до оцінювання професійної компетентності, який включає як формальні (освітній рівень, досвід, результати оцінювання), так і нефомалізовані компоненти (управлінська культура, ціннісні орієнтації, відкритість до розвитку). Такий підхід дає змогу об'єктивніше визначити готовність службовця до виконання складніших функцій, забезпечити справедливість процедур просування по службі та водночас підвищити загальну якість кадрових рішень у публічній сфері.

Варто зауважити, що вітчизняне законодавство чітко визначає процедуру оцінювання результатів службової діяльності публічних службовців. Так, у Законі України "Про державну службу" констатується, що результати службової діяльності публічних службовців щороку підлягають оцінюванню для визначення якості виконання поставлених завдань, а також із метою ухвалення рішення щодо преміювання, планування їхньої кар'єри, виявлення потреби у професійному навчанні. Нагадаємо, що оцінювання результатів службової діяльності проводиться на підставі показників результативності, ефективності та якості, визначених з урахуванням посадових обов'язків публічного службовця, а також дотримання ним правил етичної поведінки та вимог законодавства у сфері запобігання корупції. Оцінювання результатів службової діяльності службовців, які займають посади публічної служби категорій

---

[1] *Акімов О.* Професійна діяльність державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: психологічні аспекти управління кадрами. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2016. Вип. 3. С. 106–113.

"Б" і "В", здійснюється безпосереднім керівником публічного службовця та керівником самостійного структурного підрозділу. Оцінювання результатів службової діяльності публічних службовців, які обіймають посади публічної служби категорії "А", здійснюється суб'єктом призначення. За результатами оцінювання службової діяльності публічного службовця йому виставляється негативна, позитивна або відмінна оцінка з її обґрунтуванням[1].

Загалом оцінювання є комплексною перевіркою професійного рівня публічних службовців, яка дозволяє виявити недоліки й переваги кар'єрного зростання конкретного суб'єкта управлінської діяльності.

Після проведення оцінювання діяльності публічного службовця перед службою управління персоналом (СУП), керівництвом структурного підрозділу, самим управлінцем постає питання подальшого коригування та управління кар'єрним зростанням. Для вирішення означених завдань публічний службовець мусить мати власну кар'єрну стратегію.

Кар'єрна стратегія на публічній службі має стати способом управління професійними й особистісними ресурсами службовця з метою реалізації його наміченого посадового, правового й соціального статусу. Для досягнення зазначеної мети потрібно керуватися такими адміністративними принципами формування й реалізації кар'єрної стратегії, як принцип безперервності кар'єри, який передбачає, що жодна з досягнутих цілей у кар'єрі не може бути кінцевою, не може безповоротно перериватися; принцип доцільності (осмисленості) кар'єри. Важливою умовою службової кар'єри є поєднання сенсу особистого життя, сенсу життя колективу й сенсу публічної служби; принцип співмірності. Швидкість просування має бути співмірною й оптимальною. Процес просування має бути стабільним. Також важливими є принцип економічності кар'єри, який вимагає досягнення максимального кар'єрного зростання за мінімальних витратних ресурсів, і принцип маневреного руху, який означає вміння володіти мистецтвом кар'єрного маневру[2].

Відповідно кар'єрна стратегія публічного службовця має відповідати як його індивідуальним цілям і потребам щодо кар'єрного зростання, так і співвідноситись з функційно-перспективним планом діяльності конкретного публічного органу, що в підсумку забезпечує управління професійним розвитком особистості на інституційно-правовій основі. Ефективна системи планування та реалізації кар'єрного зростання публічних службовців потребує практичного інструментарію, завдяки якому можна поєднувати потреби органу публічної влади з особистими цілями й очікуваннями публічного службовця. У цьому плані провідна роль належить СУП, які мають діяти як посередники між стратегічними інтересами організації та індивідуальними траєкторіями розвитку фахівців. Доцільним є застосування етапного під-

---

[1] Закон України "Про державну службу" від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/889-19/page

[2] *Кагановська Т. Є.* Сучасні механізми правового регулювання кадрового ресурсу державного управління. *Форум права*. 2013. № 2. С. 185–195.

ходу до планування кар'єри, який ґрунтується на низці взаємопов'язаних дій.

Першим кроком має стати виявлення працівників з високим потенціалом професійного зростання, що передбачає оцінку їхніх компетентностей, мотивації, лідерського потенціалу та здатності до стратегічного мислення. Це дозволяє сформувати резерв кадрів для ключових управлінських позицій. Далі здійснюється аналіз поточної професійної діяльності працівника, зокрема, його успішності, ініціативності та відповідності посадовим вимогам. На цій основі складається індивідуальний план розвитку кар'єри, що має враховувати не лише бажаний напрям просування, а й можливості навчання, участь у стажуваннях, наставництві або тимчасових проєктах.

Важливим є також створення системи мотиваційних стимулів, які заохочують службовців до участі у плануванні власної кар'єри. Це може включати переваги у конкурсному відборі, пріоритетне направлення на навчання, розширення повноважень тощо. Наступним етапом виступає узгодження індивідуальної кар'єри з результатами оцінювання службової діяльності, що забезпечує об'єктивність і прозорість рішень про просування або ротацію.

Невід'ємною частиною процесу має бути створення сприятливих умов для професійного розвитку, включаючи гнучкі графіки, доступ до освітніх ресурсів, менторські програми, психологічну підтримку. Водночас кадрова політика повинна передбачати облік наявних вакансій та потенційних напрямів ротації, що дозволяє максимально ефективно використати потенціал працівників і запобігти професійному вигоранню. Завершальним компонентом має стати інституціоналізація відповідальності керівників за розвиток підлеглих, що передбачає регулярну оцінку підтримки, яку вони надають у професійному зростанні працівників, та її врахування при ухваленні управлінських рішень[1].

На переконання фахівців, якісне оцінювання та управління кар'єрним зростанням публічного службовця передбачає обов'язкове застосування компетентнісного підходу. Відповідно до цього підходу оптимальною є така професійно-кваліфікаційна структура персоналу організації, в якій фактичні професійні, особистісні, базові та інші компетенції працівників відповідають компетенціям, установленим для певної професії та кваліфікації в організації. Однак управління компетентностями в межах інноваційного розвитку організації передбачає потребу ефективних інноваційних механізмів використання не лише тих компетентностей, що можуть застосовуватися в поточному періоді, а й тих, що стануть доцільними в подальшому, а також здійснення моніторингу всіх видів компетенцій, їх узгодження зі стратегічними напрямами діяльності організації. Для аналізу й моделювання компетенцій доцільною є також модель компетентностей конкретної посади. Ця модель є унікальною для кожної організації, оскільки розви-

[1] Кадрова політика в державній службі: навч. посіб. / Л. С. Безугла, А. М. Пугач, Т. М. Тарасенко та ін. Дніпро : Пороги, 2020. 250 с.

вається й коригується разом із розвитком організації. Така модель компетентностей передбачає готовий набір обґрунтованих критеріїв (еталонних або необхідних) для добору, адаптації, мотивації та розвитку, оцінювання результатів роботи персоналу організації. До найпоширеніших моделей компетентностей, що можуть застосовуватися в управлінні професійно-кваліфікаційною структурою персоналу, слід віднести карти та стандарти компетентності.

Карта компетентності — це "фотографія" професії (професійної ролі працівника), у якій згідно з вимогами конкретної професії відображаються основні складові компетенції; елементи компетенції — знання, уміння, навички та можливості, якими має володіти працівник для якісного виконання роботи в межах поставлених перед ним виробничих завдань; уміння на практиці продемонструвати всі елементи та складові компетенції відповідно до вимог, запропонованих стандартом компетентності для кожного рівня професійної компетентності працівника[1]. Карти та стандарти компетентності дозволяють уникнути суб'єктивізму в процесі оцінювання діяльності публічного службовця та максимально адекватно здійснювати управління його кар'єрним зростанням.

Зауважимо, що попри безумовні досягнення вітчизняна практика управління кар'єрним зростанням публічних службовців продовжує характеризуватися низкою системних суперечностей та недоопрацьованих елементів. Дослідження засвідчують, що процес професійно-посадового розвитку нерідко реалізується фрагментарно та дискретно, без належної взаємозалежності між результатами професійного навчання та управлінськими рішеннями щодо просування по службі.

Хоча в більшості органів державної влади функціонують програми підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації, сам факт участі службовця в таких заходах часто не враховується при кадровому просуванні або визначенні ступеня управлінської відповідальності. Це створює ситуацію, за якої працівник, що набув нових знань і навичок, не має змоги реалізувати їх у межах своїх службових повноважень. Як наслідок, професійний розвиток втрачає мотиваційну функцію, а інтелектуальний ресурс службовця залишається неактуалізованим у практичній діяльності організації.

У ширшому контексті така ситуація зумовлює зниження економічної ефективності державних інвестицій у розвиток персоналу: витрати на навчання не дають очікуваного результату у вигляді зростання інституційної спроможності або управлінської інноваційності. В умовах обмежених ресурсів це стає вагомим стримувальним чинником у підтримці системи безперервної освіти.

---

[1] *Круп'як Л. Б., Круп'як І. Й.* Інноваційні механізми модернізації адміністрування діяльності організації в контексті підвищення професійної компетентності її персоналу. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2014. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2014_8_7

На цьому тлі окремі науковці обґрунтовують доцільність цільової підготовки публічних службовців під конкретні посадові призначення, завдяки чому можна поєднати процес професійного розвитку з реальними потребами організаційної структури та кадрового резерву. Такий підхід передбачає тісну інтеграцію функції навчання з управлінським плануванням і кадровим прогнозуванням, що може підвищити не лише ефективність кар'єрного зростання, а й загальну результативність кадрової політики[1].

Отже, у процесі професіоналізації публічної служби в Україні управління кар'єрним зростанням та створення умов для професійної самореалізації публічного службовця набувають ключового значення як складові стратегії забезпечення сталого розвитку людського капіталу в державному секторі. Кар'єра на публічній службі має розглядатися не лише як вертикальне просування по посадовій ієрархії, а як динамічна та змістовна траєкторія професійного розвитку, яка передбачає розширення відповідальності, здобуття нових управлінських компетентностей, зростання впливу на процеси ухвалення рішень, а також зростаючу відповідність між особистими цінностями й суспільною місією державної служби.

Водночас важливо усвідомити, що професійна самореалізація службовця є не менш значущим чинником, ніж формальне кар'єрне просування. Вона виявляється у здатності особи реалізовувати свій інтелектуальний і лідерський потенціал, застосовувати набуті знання й уміння у практичній діяльності, брати участь у розробці та реалізації стратегічних рішень, відчувати значущість і соціальну корисність своєї праці. Саме поєднання можливостей для зовнішнього кар'єрного зростання та внутрішнього професійного самоствердження є тим фундаментом, на якому ґрунтується відданість службовця державі, його лояльність до інституції та готовність працювати на досягнення публічного блага.

Разом з тим, аналіз практики свідчить про наявність низки структурних та організаційних бар'єрів: розрив між результатами професійного навчання і кадровими рішеннями, відсутність мотиваційних механізмів для реалізації нових знань, формальний характер оцінювання, недооцінка індивідуальних ініціатив. Ці проблеми не лише стримують розвиток персоналу, а й позбавляють публічну службу привабливості як простору самореалізації, що також сприяє відтоку кваліфікованих кадрів та зниженню ефективності державного апарату.

З огляду на це, потребує впровадження комплексна модель, що передбачає індивідуалізацію кар'єрного планування, прогнозування професійних траєкторій, інституційну підтримку самонавчання та самоосвіти, мотиваційне визнання результатів і водночас вбудовану відповідальність керівників за розвиток потенціалу підлеглих. Успішна практика має спиратися на прозорі процедури, гнучкі формати ротації, цільове підвищення кваліфікації під ре-

[1] *Руденко О.* Формування інституту кадрового резерву державної служби в Україні: об'єктивна потреба і виклики. *Economy Society*. 2023. № 38. С. 195–204.

альні кадрові потреби, а також інтеграцію психолого-педагогічних методик у процеси управління персоналом.

У кінцевому підсумку, саме поєднання кар'єрного зростання та професійної самореалізації формує нову якість публічного службовця — не лише адміністратора, а й лідера змін, не лише виконавця, а й ініціатора рішень, не лише посадову одиницю, а й особистість, яка осмислено служить інтересам суспільства.

Розділ 8
БЕЗПЕРЕРВНА ОСВІТА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОФЕСІЙНОГО СТАНОВЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ

У XXI столітті знання, навички та компетентності перестали бути сталими константами, отриманими одного разу в межах формальної освіти. Їх значення дедалі більше визначається не моментом набуття, а спроможністю особи постійно оновлювати, розширювати й застосовувати їх відповідно до змін у професійному середовищі. У цьому контексті концепція навчання впродовж життя (lifelong learning) трансформується з теоретичної ідеї в системоутворюючий принцип модернізації освіти дорослих, зокрема у сфері публічного управління.

Публічна служба, будучи складовою механізму реалізації державної політики та рушієм суспільних трансформацій, висуває особливі вимоги до якості людського капіталу. Вона потребує не просто професіоналів, а компетентних, етично орієнтованих, мобільних і готових до постійного самовдосконалення фахівців, здатних реагувати на виклики часу, впроваджувати інновації, забезпечувати ефективність інституційних реформ. Особливо актуальним це стає в умовах воєнного стану, цифровізації, публічного контролю та євроінтеграційного поступу України.

Сучасні реформи в Україні, насамперед реформа публічної адміністрації та децентралізація влади, висувають нові вимоги до професійної спроможності публічних службовців не лише на рівні знань, але й у сфері практичної дії, аналітичного мислення, комунікаційних навичок і ціннісної орієнтації. У цих умовах навчання впродовж життя перестає бути опцією — воно перетворюється на необхідну передумову успішного функціонування системи публічного управління.

Європейський досвід підтверджує, що саме інституціоналізація безперервної освіти — через формалізовані політики, правове забезпечення, фінансову підтримку та інститути навчання — створює умови для динамічного розвитку управлінського персоналу. Відповідні документи Європейського Союзу, зокрема Європейська стратегія зайнятості, Лісабонська стратегія та Меморандум про безперервне навчання, фіксують безперервну освіту як одну з провідних цілей сталого соціально-економічного розвитку, засіб досягнення соціальної єдності, громадянської активності та інклюзії[1].

[1] UNESCO Institute for Lifelong Learning. *Global Report on Adult Learning and Education*. Hamburg: UIL, 2022.

У підсумку країни Європи дійшли єдиного розуміння потреби безперервної освіти, формулювання конкретної програми дій та визначили її ключові принципи:

1. Нові базові знання і навички для всіх.
2. Збільшення інвестицій в людські ресурси.
3. Інноваційні методики викладання й навчання.
4. Нова система оцінювання здобутої освіти.
5. Розвиток наставництва і консультування.
6. Наближення освіти до місця проживання[1].

Зокрема, сутність першого принципу Меморандуму *нові базові знання і навички для всіх*[2] полягає в отриманні й оновленні навичок, необхідних для інтеграції в інформаційне суспільство, серед яких особлива увага приділяється комп'ютерній грамотності (цифровій грамотності), вивченню іноземних мов, упровадженню технологічної культури і підприємництва, набуттю соціальних навичок.

Ураховуючи, що "цифрова економіка" оперує аналогічними з традиційною економікою сутностями, як-от капітал, ресурси, люди, рушійною силою цифрової економіки є *людський капітал* (human capital) — знання, таланти, навички, вміння, досвід, інтелект людей. Стрімке поширення цифрових технологій робить цифрові навички (компетентності) громадян ключовими серед інших навичок. Цифрова грамотність (або цифрова компетентність) визнана ЄС однією з 8 ключових компетентностей для повноцінного життя та діяльності. 2016 року ЄС представив оновлену рамку Цифрових компетентностей (Digital Competence — DigComp 2.0), що складається з основних 5 блоків компетентностей, а саме: інформаційна грамотність і грамотність щодо роботи з даними; комунікація та взаємодія; цифровий контент; безпека; вирішення проблем[3].

Отже, розвиток цифрової економіки та цифрового суспільства насамперед вимагає від публічних службовців розвитку їх цифрових компетентностей.

Другий принцип Меморандуму[4] передбачає *збільшення роботодавцями інвестицій у людські ресурси* як найважливішої цінності Європи, зобов'язує їх приділяти особливу увагу формальному, неформальному та інформальному навчанню працівників, зокрема навчанню на робочому місці, упровадженню корпоративного навчання та створенню системи наставництва,

---

[1] A Memorandum on Lifelong Learning. *UNESCO. Institute for Lifelong Learning*. URL : https://www.uil.unesco.org/en/articles/european-communities-memorandum-lifelong-learning-issued-2000

[2] Там само.

[3] Цифрова адженда України – 2020: проєкт ("Цифровий порядок денний" – 2020): Концептуальні засади (версія 1.0). Першочергові сфери, ініціативи, проєкти "цифровізації"України до 2020 року. URL : https://ucci.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf

[4] A Memorandum on Lifelong Learning. *UNESCO. Institute for Lifelong Learning*. URL : https://www.uil.unesco.org/en/articles/european-communities-memorandum-lifelong-learning-issued-2000

забезпеченню належного щорічного фінансування професійного розвитку працівників.

Тобто освіта упродовж життя в усьому світі (й особливо в розвинених країнах) стає все більш важливою сферою освітніх послуг:

- формальна освіта — початкова, загальна середня освіта, середня професійна освіта, вища освіта, освіта після закінчення ЗВО (аспірантура й докторантура), підвищення кваліфікації й перепідготовка фахівців і керівників з вищою і середньою професійною освітою в інститутах, на факультетах і курсах підвищення кваліфікації й професійної перепідготовки;
- неформальна освіта — професійно спрямовані й загальнокультурні курси навчання в центрах освіти дорослих, у лекторіях товариства "Знання", на телебаченні, на різних курсах інтенсивного навчання;
- інформальна освіта є загальним терміном для освіти за межами стандартного освітнього середовища — індивідуальна пізнавальна діяльність, що супроводжує повсякденне життя, реалізується за рахунок власної активності індивідів у довколишньому культурно-освітньому середовищі; спілкування, читання, відвідування установ культури, подорожі, засоби масової інформації тощо. При цьому людина перетворює освітні потенціали суспільства на дієві чинники свого розвитку[1].

Третій принцип Меморандуму *інноваційні методики викладання і навчання*[2] спрямований на впровадження в навчальний процес дорослих інноваційних освітніх технологій, застосування інтерактивних методів, зокрема методів критичного мислення, орієнтованих на користувача; визначення ролі викладачів як консультантів, наставників і посередників; забезпечення мотивації в навчанні тощо.

Серед найважливіших компетентностей сучасного фахівця визначають такі: а) уміння діяти в межах погоджених цілей і завдань; б) уміння погоджувати свої дії з діями партнера (враховувати думку іншого); в) уміння жити разом: кооперуватися, йти на компроміс; г) уміння самостійно розвиватися, якщо здібності не відповідають сучасним вимогам.

Формування й розвиток таких компетентностей забезпечує інтерактивне навчання. Тому до форм і методів інтерактивного навчання можуть бути віднесені евристична бесіда, презентації, дискусії, "мозкова атака", метод "круглого столу", метод "ділової гри", конкурси практичних робіт з їхнім обговоренням, рольові ігри, навчальні тренінги, колективні вирішення творчих завдань, кейс-метод, практичні групові й індивідуальні вправи, моделювання певного виду діяльності або ситуацій, проєктування й написання бізнес-

---

[1] Освіта протягом життя: світовий досвід і українська практика : аналіт. зап. / Національний інститут стратегічних досліджень. URL :http://www.niss.gov.ua/articles/252.

[2] A Memorandum on Lifelong Learning. *UNESCO. Institute for Lifelong Learning.* URL : https://www.uil.unesco.org/en/articles/european-communities-memorandum-lifelong-learning-issued-2000

планів, різних програм, обговорення відеозаписів, включаючи запис власних дій тощо[1].

Особлива роль у ЄС приділяється також і професійному розвитку викладачів. Так, у більшості країн ЄС пропонуються програми підготовки викладачів та визнаються педагогічні кваліфікації на 5–10 рівнях Європейської рамки кваліфікацій. Викладачі загальноосвітніх предметів навчаються на програмах загальної підготовки, а викладачі професійних предметів, зазвичай, мають кваліфікацію в галузі професійної діяльності (як приклад, інженерна справа тощо). У деяких країнах існують спеціальні програми підготовки викладачів професійної освіти (Австрія, Чеська Республіка, Данія, Естонія, Німеччина, Латвія, Норвегія, Словаччина, Швеція). При цьому ключовими характеристиками професійної педагогічної освіти в Німеччині є децентралізація навчання, орієнтація на ринок праці, упровадження інноваційних технологій, інтеграція прикладних дисциплін із фаховою дидактикою, взаємопроникнення науково-дослідної роботи та навчання, практико-орієнтований підхід[2].

Зміст четвертого принципу *нова система оцінювання здобутої освіти*[3] визначає докорінну зміну підходів до розуміння й визнання навчальної діяльності та її результатів, особливо у сфері неформальної та інформальної освіти. Це передбачає оцінювання результатів неформальної та інформальної освіти відповідно до професійних стандартів, які розробляються відповідно до Європейської рамки кваліфікацій та галузевих рамок кваліфікацій і є орієнтиром як для відбору працівників з урахуванням визначених професійних компетентностей, так і для формування навчальних програм та оцінювання результатів навчання.

Визнання неформального й інформального навчання є частиною європейського політичного порядку денного від 2001 року, коли Комісія визначила безперервну освіту як навчальну діяльність, що здійснюється упродовж усього життя з метою вдосконалення знань, умінь і навичок та компетенцій в рамках особистісної, суспільної, соціальної та трудової перспектив[4]. Зокрема, у Рекомендації Європейського Парламенту і Ради 2008/С 111/01 "Про встановлення Європейської кваліфікаційної структури для можливості от-

---

[1] *Сисоєва С. О.* Інтерактивні технології навчання дорослих : навч.-метод. посіб. НАПН України, Ін-т пед. освіти і освіти дорослих. Київ : ВД "ЕКМО", 2011. С. 35.

[2] *Мельник О. В.* Професійна підготовка викладачів економічних дисциплін у вищих навчальних закладах Німеччини : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04; Нац. акад. пед. наук України, Ін-т проф.-техн. освіти. Київ, 2017. 20 с.

[3] A Memorandum on Lifelong Learning. *UNESCO. Institute for Lifelong Learning.* URL : https://www.uil.unesco.org/en/articles/european-communities-memorandum-lifelong-learning-issued-2000

[4] Рекомендації Ради про визнання неформального й інформального навчання Комісії ЄС 5.9.2012 року: міжнародний документ. URL : http://ipq.org.ua/upload/ files/ files/ 06_ Biblioteka/01Normativna_baza/ 01_Viznznnya_neformalnogo_navchannya/ 01_ Mignarodni_ dokumenti/council_recommendations_20_dec_2012_ukr.pdf

римати освіту упродовж усього життя" від 23 квітня 2008 року наголошено на заохочуванні затвердження неформальних і неофіційних результатів навчання відповідно до висновків Ради про загальні європейські принципи визначення та підтвердження неформальної та неофіційної освіти від 28 травня 2004 року[1].

П'ятий принцип Меморандуму *розвиток наставництва і консультування*[2] передбачає забезпечення вільного доступу до інформації про освітні можливості в Європі та до необхідних консультацій та рекомендацій для безперервного навчання.

У глобалізованому й взаємодіючому світі, у якому технології дозволяють здобувати знання окремим особам у безліч різних способів, зокрема через відкриті освітні ресурси і на відстані, інформальне навчання набуває все більшої ваги і значення. Розширення можливостей усіх осіб, які навчаються, завдяки знанням, здобутим під час навчання, є невід'ємною передумовою для протистояння швидким економічним і технологічним змінам, частішим змінам місць роботи впродовж усього життя фізичних осіб і наштовхує їх на оволодівання більш високими і відповідними навичками для загальних цілей підвищення рівня зайнятості, продуктивності та економічного зростання[3].

Шостий принцип Меморандуму *наближення освіти до дому*[4] спрямований на впровадження інформаційних технологій навчання, зокрема дистанційного, та покладення відповідальності за розвиток системи неперервного навчання на місцеві органи влади.

Усе частіше підприємства пропонують своїм працівникам можливості покращити наявні навички через організоване, але неформальне навчання. Полегшення професійної й географічної мобільності та уможливлення кращої поєднуваності вмінь і навичок завдяки визнанню може також істотно вплинути й на задоволення нестачі вмінь і навичок і підтримати економічне відновлення. Сучасні можливості для навчання практично не обмежені як у часі, так і в просторі. Окремі особи навчаються й здобувають нові вміння, навички і компетенції не лише у традиційному навчальному форматі у класах (формальна освіта), а все більше за їх межами. Важливі знання здобуваються на роботі, через участь у діяльності громадських організацій чи у віртуаль-

---

[1] Рекомендація Європейського Парламенту і Ради 2008/С 111/01 "Про встановлення Європейської кваліфікаційної структури для можливості отримати освіту протягом усього життя" від 23 квітня 2008 року : рекомендації від 23.04.2008 № 2008/С111/01. URL : http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/994_988.

[2] A Memorandum on Lifelong Learning. *UNESCO. Institute for Lifelong Learning.* URL : https://www.uil.unesco.org/en/articles/european-communities-memorandum-lifelong-learning-issued-2000

[3] Рекомендації Ради про визнання неформального й інформального навчання Комісії ЄС 5.9.2012 року : міжнародний документ. URL : http://ipq.org.ua/upload/ files/files/ 06_ Biblioteka/01_Normativna_baza/01_Viznznnya_neformalnogo_navchannya/ 01_Mignarodni_ dokumenti/council_recommendations_20_dec_2012_ukr.pdf

[4] A Memorandum on Lifelong Learning. *Там само.*

ному просторі завдяки Інтернету та мобільним пристроям як індивідуально, так і спільно з іншими[1].

Підсумовуючи зазначимо, що від часу ухвалення Копенгагенської декларації про розширення європейської співпраці в галузі професійної освіти і підготовки кадрів було започатковано низку ініціатив з метою розроблення європейських інструментів у сфері безперервного навчання:

• 2004 року Спільні європейські принципи визнання були ухвалені у формі Висновків Ради;

• цього ж року було засновано рамку Європаспорт (Europass), включаючи резюме (Europass-CV) і портфоліо документів, якими громадяни можуть користуватися для покращення способів повідомлення про свої кваліфікації і компетенції у рамках Європи. До інших інструментів документування результатів навчання належать Молодіжний паспорт (Youthpass) у рамках Молодіжної програми дій та паспорти секторальних навичок і кваліфікації, розроблені в рамках європейського секторального соціального діалогу;

• важливою віхою на шляху до визнання неформального та інформального навчання було ухвалення Європейським Парламентом і Радою 2008 року Рекомендацій щодо Європейської рамки кваліфікацій (ЄРК) для безперервного навчання. ЄРК є референтним інструментом для порівняння рівня кваліфікацій, що встановлюються за результатами навчання. Це започаткувало процес, що й досі триває в усіх державах-членах, спрямований на створення їх національних рамок кваліфікацій, які ґрунтуються на посиланнях на європейські рівні кваліфікацій. Завдяки цьому процесу кваліфікації стануть більш порівнянними та зрозумілими для роботодавців, навчальних закладів, працівників і осіб, які навчаються;

• 2009 року Комісія і ЄЦРПО (Cedefop) опублікували Європейські настанови щодо визнання неформальної й інформальної освіти, якими політикам та експертам було надано технічні рекомендації з визнання. Ці настанови фокусуються на різних аспектах визнання (як приклад, особи, організації, національні, європейські). Настанови є практичним інструментом, використання якого є добровільним;

• поряд з іншими інструментами також слід відзначити систему кредитів, що засновується на результатах навчання й має сприяти визнанню неформальної й інформальної освіти. Для вищої освіти це стосується Європейської кредитно-трансферної системи (ECTS), яка була розроблена в рамках Болонського процесу для сприяння мобільності між вищими навчальними закладами. Для професійної освіти і навчання це стосується Європейської системи кредитів для професійної освіти і навчання (ECVET)[2].

---

[1] Рекомендації Ради про визнання неформального й інформального навчання Комісії ЄС 5.9.2012 року. *Там само.*

[2] Рекомендації Ради про визнання неформального й інформального навчання Комісії ЄС 5.9.2012 року. *Там само.*

Отже, європейські стандарти освіти упродовж життя визначено у низці міжнародних правових актів, основними з яких є Рамка кваліфікацій Європейського простору вищої освіти (The framework of qualifications for the European Higher Education Area — "QF for the EHEA"[1]), Європейська рамка кваліфікацій для навчання впродовж життя (The European Qualifications Framework for lifelong learning — "EQF for LLL")[2], Європейська стратегія зайнятості (European employment strategy)[3], Меморандум безперервної освіти Європейського Союзу ("A Memorandum of Lifelong Learning")[4] та ін.

Підтвердження знань, отриманих у результаті неформального й інформального навчання в державах-членах ЄС, однозначно сприяє реалізації цілей ЄС щодо досягнення інтелектуального, сталого й усебічного недискримінаційного зростання. Його вплив на функціювання ринку праці може бути значним: механізми визнання дозволять досягнути більшої прозорості, якщо включає громадян ЄС і всіх громадянських підданих третіх країн, які мають право на легальне проживання у ЄС. Ідеться про вміння й навички, доступні працівникам за місцем роботи, що полегшить досягнення кращого взаємозв'язку між уміннями, навичками й ринком праці, підтримуватиме кращу їх переносність між компаніями і секторами, що поліпшить мобільність європейського ринку праці[5].

Тобто розвиток навчання упродовж життя спрямований на збільшення роботодавцями інвестицій в людські ресурси та забезпечення ними безперервного навчання дорослих через формальне, неформальне й інформальне навчання. Неформальне навчання в Європі є важливою частиною неперервного навчання дорослих, що здійснюється через пізнавальну діяльність, яка реалізується в гуртках (центрах освіти) для дорослих, народних вищих школах, навчальних асоціаціях, корпоративних університетах, церквах, профспілках тощо. Особливе значення в неформальній освіті відіграють інтерактивні форми та методи навчання. Тобто професійний розвиток службовців передбачає насамперед їх якісну зміну, спрямовану на отримання вищого ступеня освіченості, культурності, розумової й духовної зрілості через безперервне навчання[6].

У світлі цих процесів Україна активно адаптує положення концепції lifelong learning до власної нормативної, освітньої та інституційної практики.

---

[1] The framework of qualifications for the European Higher Education Area. URL : http://www.ehea.info/Uploads/Documents/QF-EHEA-May2005.pdf.

[2] The European Qualifications Framework for Lifelong Learning (EQF). *European Communities, 2008*. URL : www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/news/EQF_EN.pdf.

3 European employment strategy. URL : http://ftp.infoeuropa. eurocid.pt/database/ 000037001-000038000/000037149.pdf.

[4] A Memorandum on Lifelong Learning. *Там само*.

[5] Рекомендації Ради про визнання неформального й інформального навчання Комісії ЄС 5.9.2012 року. *Там само*.

[6] *Прудиус Л. В.* Управління якістю державної служби України : монографія. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2017. 280 с.

Закони України "Про освіту"[1] (2017), оновлені положення Закону України "Про державну службу", Закон України "Про службу в органах місцевого самоврядування", Національна стратегія розвитку освіти дорослих і професійного навчання, проєкти міжнародної технічної допомоги — усе це підтверджує поступовий, але системний перехід до моделі безперервної професійної підготовки публічних службовців.

Окрім того, з метою впровадження в Україні європейських освітніх стандартів було ухвалено Закони України "Про професійний розвиток працівників"[2], "Про зайнятість населення"[3], "Про вищу освіту"[4], "Про освіту дорослих" (прийнято за основу 12 січня 2023 року), які визначили стратегію та основні напрями подальшого розвитку освіти в Україні для підвищення її доступності, якості, конкурентоспроможності відповідно до вимог інноваційного сталого розвитку суспільства, економіки та забезпечення особистісного розвитку людини згідно з її індивідуальними здібностями, потребами на основі навчання упродовж життя.

Саме з урахуванням цих законодавчих засад почалося комплексне реформування системи професійного навчання публічних службовців. Так, на сьогодні в Україні функціюють Національна рамка кваліфікацій[5] та галузеві рамки кваліфікацій, які затверджуються Кабінетом Міністрів України. Відповідно до Закону України "Про освіту" у галузевих рамках кваліфікацій конкретизується опис їх рівнів у термінах компетенцій, що характерні для кваліфікацій певної галузі знань та/або виду економічної діяльності. Рівні галузевих рамок кваліфікацій мають співвідноситися з відповідними рівнями Національної рамки кваліфікацій.

Отже, першочерговим та важливим для реформування системи освіти стала ухвалена 2011 року Національна рамка кваліфікацій, що становить собою системний і структурований за компетенціями опис кваліфікаційних рівнів, який ґрунтується на європейських і національних стандартах та принципах забезпечення якості освіти, ураховує вимоги ринку праці до компетенцій працівників та запроваджується з метою гармонізації норм законодавства у сферах освіти і соціально-трудових відносин, сприяння національному та міжнародному визнанню кваліфікацій, здобутих в Україні, налагодження ефективної взаємодії сфери освіти і ринку праці. У зв'язку з цим державні органи та органи місцевого самоврядування, установи та організації, заклади освіти, роботодавці, інші юридичні та фізичні особи використовують На-

---

[1] Про освіту : Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. *Урядовий кур'єр*. 2017. № 186.

[2] Про професійний розвиток працівників : Закон України від 12.01.2012 р. № 4312-VI. URL: zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4312-17.

[3] Про зайнятість населення : Закон України від 05.07.2012 р. № 5067-VI. URL : http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/5067-17.

[4] Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 р. №1556-VII. URL : http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1556-18.

[5] Про затвердження Національної рамки кваліфікацій : постанова Кабінету Міністрів України від 23.11.2011 р. № 1341. *Офіційний вісник України*. 2011. № 101. Ст. 3700.

ціональну рамку кваліфікацій з метою розроблення, ідентифікації, співвідношення, визнання, планування і розвитку кваліфікацій.

Поняття "кваліфікація" у Національній рамці кваліфікацій розглядається як "визнана уповноваженим суб'єктом та засвідчена відповідним документом стандартизована сукупність здобутих особою компетентностей (результатів навчання)", де:

- компетентність — динамічна комбінація знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей, що визначає здатність особи успішно соціалізуватися, провадити професійну та/або подальшу навчальну діяльність;
- інтегральна компетентність — узагальнений опис кваліфікаційного рівня, який виражає основні компетентнісні характеристики рівня щодо результатів навчання та/або професійної діяльності;
- кваліфікаційний рівень — структурна одиниця Національної рамки кваліфікацій, що визначається певною сукупністю компетентностей (результатів навчання), які є характерними для кваліфікацій відповідного рівня;
- результати навчання — знання, уміння, навички, способи мислення, погляди, цінності, інші особисті якості, що набуваються у процесі навчання, виховання та розвитку, які можна ідентифікувати, спланувати, оцінити і виміряти;
- знання — осмислена та засвоєна суб'єктом інформація, що є основою його усвідомленої, цілеспрямованої діяльності;
- уміння/навички — здатність застосовувати знання для виконання завдань та вирішення проблем.

З урахуванням норм Національної рамки кваліфікацій було розроблено і схвалено Верховною Радою України Закон України "Про вищу освіту", згідно з яким "вища освіта — сукупність систематизованих знань, умінь і практичних навичок, способів мислення, професійних, світоглядних і громадянських якостей, морально-етичних цінностей, інших компетентностей, здобутих у закладі вищої освіти (науковій установі) у відповідній галузі знань за певною кваліфікацією на рівнях вищої освіти, що за складністю є вищими, ніж рівень повної загальної середньої освіти, а поняття "кваліфікація" розглядається як офіційний результат оцінювання і визнання, який отримано, коли уповноважена установа встановила, що особа досягла компетентностей (результатів навчання) відповідно до стандартів вищої освіти, що засвідчується певним документом про вищу освіту; "компетентність" — динамічна комбінація знань, умінь і практичних навичок, способів мислення, професійних, світоглядних і громадянських якостей, морально-етичних цінностей, яка визначає здатність особи успішно здійснювати професійну та подальшу навчальну діяльність і є результатом навчання на певному рівні вищої освіти.

Згідно із Законом України "Про вищу освіту" простежується чітка логіка та можливості щодо здобуття громадянином нових кваліфікаційних рівнів на основі базових. Так, у цьому документі виокремлюються такі рівні вищої

освіти, що показують перспективи професійного та особистого зростання людини:

- початковий рівень (короткий цикл) вищої освіти відповідає шостому рівню Національної рамки кваліфікацій і передбачає здобуття особою загальнокультурної та професійно орієнтованої підготовки, спеціальних умінь і знань, а також певного досвіду їх практичного застосування з метою виконання типових завдань, що передбачені для первинних посад у відповідній галузі професійної діяльності;
- перший (бакалаврський) рівень вищої освіти відповідає сьомому рівню Національної рамки кваліфікацій і передбачає здобуття особою теоретичних знань та практичних умінь і навичок, достатніх для успішного виконання професійних обов'язків за обраною спеціальністю;
- другий (магістерський) рівень вищої освіти відповідає восьмому рівню Національної рамки кваліфікацій і передбачає здобуття особою поглиблених теоретичних та/або практичних знань, умінь, навичок за обраною спеціальністю (чи спеціалізацією), загальних засад методології наукової та/або професійної діяльності, інших компетентностей, достатніх для ефективного виконання завдань інноваційного характеру відповідного рівня професійної діяльності;
- третій (освітньо-науковий/освітньо-творчий) рівень вищої освіти відповідає дев'ятому рівню Національної рамки кваліфікацій. Освітньо-науковий рівень вищої освіти передбачає здобуття особою теоретичних знань, умінь, навичок та інших компетентностей, достатніх для продукування нових ідей, вирішення комплексних проблем у галузі професійної та/або дослідницько-інноваційної діяльності, оволодіння методологією наукової та педагогічної діяльності, а також проведення власного наукового дослідження, результати якого мають наукову новизну, теоретичне та практичне значення;
- освітньо-творчий рівень вищої освіти передбачає оволодіння методологією мистецької та мистецько-педагогічної діяльності, здійснення самостійного творчого мистецького проєкту, здобуття практичних навичок продукування нових ідей і вирішення теоретичних та практичних проблем у творчій мистецькій сфері;
- науковий рівень вищої освіти відповідає десятому рівню Національної рамки кваліфікацій і передбачає набуття компетентностей з розроблення і впровадження методології та методики дослідницької роботи, створення нових системотвірних знань та/або прогресивних технологій, вирішення важливої наукової або прикладної проблеми, яка має загальнонаціональне або світове значення.

Закономірно, що здобуття вищої освіти на кожному рівні вищої освіти передбачає успішне виконання особою відповідної освітньої або наукової програми, що є підставою для присудження відповідного ступеня вищої освіти, а саме: 1) молодший бакалавр; 2) бакалавр; 3) магістр; 4) доктор філософії/доктор мистецтва; 5) доктор наук.

Тобто саме цей Закон установив основні правові, організаційні, фінансові засади функціювання системи вищої освіти, створив умови для посилення співпраці державних органів і бізнесу із закладами вищої освіти на принципах автономії закладів вищої освіти, поєднання освіти з наукою та виробництвом з метою підготовки конкурентоспроможного людського капіталу для високотехнологічного й інноваційного розвитку країни, самореалізації особистості, забезпечення потреб суспільства, ринку праці та держави у кваліфікованих фахівцях.

Також із метою дотримання європейських принципів та стандартів освіти Законом України "Про вищу освіту" було передбачено впровадження Європейської кредитно трансферно-накопичувальної системи (ЄКТС), яка розглядається як система трансферу і накопичення кредитів, що використовується в європейському просторі вищої освіти з метою надання, визнання, підтвердження кваліфікацій та освітніх компонентів і сприяє академічній мобільності здобувачів вищої освіти. Система ґрунтується на визначенні навчального навантаження здобувача вищої освіти, необхідного для досягнення визначених результатів навчання, та обліковується у кредитах ЄКТС. Кредит Європейської кредитної трансферно-накопичувальної системи є одиницею вимірювання обсягу навчального навантаження здобувача вищої освіти, необхідного для досягнення визначених (очікуваних) результатів навчання, обсяг якого становить 30 годин, а навантаження одного навчального року за денною формою навчання становить, звичайно, 60 кредитів ЄКТС.

Також важливою умовою для забезпечення якості освіти стало запровадження в Законі України "Про вищу освіту" стандартів освітньої діяльності та стандартів вищої освіти.

Так, *стандарт освітньої діяльності* — це сукупність мінімальних вимог до кадрового, навчально-методичного, матеріально-технічного та інформаційного забезпечення освітнього процесу закладу вищої освіти й наукової установи. Зазначені стандарти розробляються та затверджуються центральним органом виконавчої влади у сфері освіти і науки за погодженням з Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти для кожного рівня вищої освіти в межах кожної спеціальності з урахуванням необхідності створення умов для осіб з особливими освітніми потребами та є обов'язковими до виконання всіма закладами вищої освіти незалежно від форми власності та підпорядкування, а також науковими установами, що забезпечують підготовку докторів філософії та докторів наук.

Що стосується *стандартів вищої освіти*, то вони визначають сукупність вимог до змісту та результатів освітньої діяльності закладів вищої освіти й наукових установ за кожним рівнем вищої освіти в межах кожної спеціальності, який розробляється для кожного рівня вищої освіти в межах кожної спеціальності відповідно до Національної рамки кваліфікацій і використовуються для визначення та оцінювання якості змісту та результатів освітньої діяльності закладів вищої освіти (наукових установ). Стандарти вищої освіти за кожною спеціальністю розробляє центральний орган виконавчої влади

у сфері освіти й науки з урахуванням пропозицій галузевих державних органів, до сфери управління яких належать заклади вищої освіти, і галузевих об'єднань організацій роботодавців та затверджує їх за погодженням з Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти.

Законом визначено, що основою для організації навчального процесу є освітня програма, яка має містити: перелік освітніх компонентів; їх логічну послідовність; вимоги до рівня освіти осіб, які можуть розпочати навчання за цією програмою; кількість кредитів ЄКТС, необхідних для виконання цієї програми, а також очікувані програмні результати навчання (компетентності), якими має оволодіти здобувач вищої освіти. Вимоги до освітньої програми визначає стандарт вищої освіти, а саме:

- обсяг кредитів ЄКТС, необхідний для здобуття відповідного ступеня вищої освіти;
- перелік компетентностей випускника;
- нормативний зміст підготовки здобувачів вищої освіти, сформульований у термінах результатів навчання;
- форми атестації здобувачів вищої освіти;
- вимоги до наявності системи забезпечення якості вищої освіти;
- вимоги професійних стандартів (у разі їх наявності).

Передбачено, що заклад вищої освіти на підставі відповідної освітньої програми за кожною спеціальністю розробляє навчальний план, який визначає перелік та обсяг навчальних дисциплін у кредитах ЄКТС, послідовність вивчення дисциплін, форми проведення навчальних занять та їх обсяг, графік навчального процесу, форми поточного і підсумкового контролю, на основі навчального плану у визначеному закладом вищої освіти порядку розробляються та затверджуються індивідуальні навчальні плани студентів, що мають містити, зокрема, обрані здобувачами вищої освіти навчальні дисципліни.

Подальшому розвитку освіти в Україні сприяв схвалений 2017 року Закон України "Про освіту", який визначив метою освіти всебічний розвиток людини як особистості та найвищої цінності суспільства, її талантів, інтелектуальних, творчих і фізичних здібностей, формування цінностей і необхідних для успішної самореалізації компетентностей, виховання відповідальних громадян, які здатні до свідомого суспільного вибору та спрямування своєї діяльності на користь іншим людям і суспільству, збагачення на цій основі інтелектуального, економічного, творчого, культурного потенціалу українського народу, підвищення освітнього рівня громадян задля забезпечення сталого розвитку України та її європейського вибору.

Уперше саме цим Законом у структурі освіти передбачено освіту дорослих, а серед видів освіти — формальну, неформальну та інформальну освіту, створення національної системи кваліфікацій та розроблення професійних стандартів, створення системи забезпечення якості освіти тощо.

Так, згідно із Законом освіта дорослих, що є складовою освіти впродовж життя, спрямована на реалізацію права кожної повнолітньої особи на безперервне навчання з урахуванням її особистісних потреб, пріоритетів суспіль-

ного розвитку та потреб економіки через формальну, неформальну та інформальну освіту:

- формальна освіта — це освіта, яка здобувається за освітніми програмами відповідно до визначених законодавством рівнів освіти, галузей знань, спеціальностей (професій) і передбачає досягнення здобувачами освіти визначених стандартами освіти результатів навчання відповідного рівня освіти та здобуття кваліфікацій, що визнаються державою;
- неформальна освіта — це освіта, яка здобувається зазвичай за освітніми програмами та не передбачає присудження визнаних державою освітніх кваліфікацій за рівнями освіти, але може завершуватися присвоєнням професійних та/або присудженням часткових освітніх кваліфікацій;
- інформальна освіта (самоосвіта) — це освіта, яка передбачає самоорганізоване здобуття особою певних компетентностей, зокрема під час повсякденної діяльності, пов'язаної з професійною, громадською або іншою діяльністю, родиною чи дозвіллям.

Слід зауважити, що важливими характеристиками освіти дорослих, що актуалізуються в суспільстві знань, є неперервність, відкритість, активна інтеграція її з медіаосвітою; інформаційна доступність, що ставить під сумнів домінантну роль педагогів у навчанні та взагалі потреба здобуття дорослою людиною освіти у традиційних навчальних закладах; утрата чіткості меж освітнього процесу й однозначної заданості їх лише роками навчання особистості у закладі освіти; наближення навчання і виховання до конкретної сутності людини, її здібностей і потреб; зростання ролі суб'єкта у проєктуванні освітнього процесу й перетворенні його на спосіб реалізації "авторства" свого життя, планування кар'єри і здобуття свого місця у світі; усвідомлення того, що знання — не мета, а засіб її досягнення; рефлексивне засвоєння знання (постійний перегляд соціальної реальності в контексті нової інформації); міждисциплінарність, модульність змісту освіти, відповідність його можливостям особистості та рівню її домагань; побудова навчання як діалогу суб'єкта із суб'єктом; не пасивне слухання чи спостереження, а активне залучення дорослої людини до самостійного здобуття знань; пріоритет самоосвіти впродовж усієї професійно-освітньої діяльності[1].

Також важливою умовою Закону є те, що результати навчання, здобуті через неформальну та/або інформальну освіту, визнаються в системі формальної освіти в порядку, визначеному законодавством, та визначено вимоги до органів державної влади й органів місцевого самоврядування щодо створення умов для формальної, неформальної та інформальної освіти дорослих. Важливо, що Законом передбачено право особи на вільний вибір закладу освіти, установи, організації, іншого суб'єкта освітньої діяльності, видів, форм, темпу здобуття освіти та освітньої програми в межах здобуття освіти дорослих.

---

[1] Освіта дорослих у перспективі змін: інновації, технології, прогнози: кол. монографія / за ред. А. Василюк, А. Стоговського. Ніжин: Видавець ПП Лисенко М. М., 2017. С. 35.

Серед складників освіти дорослих визначено також післядипломну освіту; професійне навчання працівників; курси перепідготовки та/або підвищення кваліфікації; безперервний професійний розвиток; будь-які інші складники, що передбачені законодавством, запропоновані суб'єктом освітньої діяльності або самостійно визначені особою.

Післядипломна освіта передбачає набуття нових і вдосконалення раніше набутих компетенцій на основі здобутої вищої, професійної (професійно-технічної) або фахової передвищої освіти та практичного досвіду та включає:

- спеціалізацію — профільну спеціалізовану підготовку з метою набуття особою здатності виконувати завдання та обов'язки, що мають особливості в межах спеціальності;
- перепідготовку — освіту дорослих, спрямовану на професійне навчання з метою оволодіння іншою (іншими) професією (професіями);
- підвищення кваліфікації — набуття особою нових та/або вдосконалення раніше набутих компетенцій у межах професійної діяльності або галузі знань;
- стажування — набуття особою практичного досвіду виконання завдань та обов'язків у певній професійній діяльності або галузі знань.

Також, ураховуючи європейські стандарти, Законом України "Про освіту" введено два поняття: "освітня кваліфікація" як визнана закладом освіти чи іншим уповноваженим суб'єктом освітньої діяльності та засвідчена відповідним документом про освіту сукупність установлених стандартом освіти та здобутих особою результатів навчання (компетентностей) та "професійна кваліфікація" як визнана кваліфікаційним центром, суб'єктом освітньої діяльності, іншим уповноваженим суб'єктом та засвідчена відповідним документом стандартизована сукупність здобутих особою компетентностей (результатів навчання), що дозволяють виконувати певний вид роботи або здійснювати професійну діяльність. Установлено, що результати навчання та компетентності, необхідні для присудження освітніх та/або присвоєння професійних кваліфікацій, можуть досягатися та здобуватися у системі формальної, неформальної чи інформальної освіти; освітні кваліфікації присуджуються, визнаються й підтверджуються закладами освіти чи іншими суб'єктами освітньої діяльності; професійні кваліфікації присвоюються, визнаються й підтверджуються суб'єктами, уповноваженими на це законодавством, зокрема суб'єктами освітньої діяльності.

Для оцінювання професійних кваліфікацій Законом "Про освіту" передбачено формування національної системи кваліфікацій — сукупність інституцій і правових норм, які регулюють процеси формування освітніх та/або професійних вимог до осіб відповідно до потреб суспільства та ринку праці, оцінювання кваліфікаційного рівня; створення Національного агентства кваліфікацій як постійного колегіального органу, уповноваженого на реалізацію державної політики у сфері кваліфікацій та відповідних кваліфікаційних центрів.

Ще однією новацією Закону "Про освіту" є розроблення та затвердження професійних стандартів. Професійні стандарти широко використовуються в країнах ЄС, вони є підґрунтям розроблення Європейської рамки кваліфікацій та Європейського реєстру навичок, кваліфікацій та професій і розглядаються як затверджені в установленому порядку вимоги до компетентностей працівників, що становлять основу для формування професійних кваліфікацій. Визначено, що професійні стандарти можуть розроблятися роботодавцями, їх організаціями та об'єднаннями, органами державної влади, науковими установами, галузевими радами, громадськими об'єднаннями, іншими зацікавленими суб'єктами.

Слід зауважити, що на сьогодні Законом України "Про державну службу" передбачено, що Національне агентство України з питань державної служби забезпечує визначення потреб у професійному навчанні державних службовців відповідно до вимог професійних стандартів і сприяє розвитку системи навчальних закладів, що здійснюють професійне навчання державних службовців, делегує їм повноваження з визначення змісту навчання державних службовців згідно з вимогами професійних стандартів.

Також постановою Кабінету Міністрів України від 31 травня 2017 року № 373 затверджено Порядок розроблення та затвердження професійних стандартів[1], який встановлює загальні вимоги до процедури розроблення, громадського обговорення, затвердження, уведення в дію та перегляду професійних стандартів. Проєкти професійних стандартів розробляються роботодавцями, їх організаціями та об'єднаннями, галузевими (міжгалузевими) радами, центральними органами виконавчої влади, науковими установами, іншими заінтересованими суб'єктами відповідно до Методики розроблення професійних стандартів, затвердженої наказом Мінсоцполітики 22 січня 2018 року № 74[2].

З метою впровадження європейських підходів на державній службі вже затверджено професійний стандарт "Генерального директора директорату. Директор генерального департаменту"[3] (2018 р.), "Державний експерт (директорату, генерального департаменту)"[4] (2019 р.), "Керівник експертної групи (у складі директорату, генерального департаменту)"[5] (2024 р.), "Керуючий справами виконавчого апарату (комітету)"[6] (2024 р.) та ін. Професій-

---

[1] Про затвердження Порядку розроблення та затвердження професійних стандартів : постанова Кабінету Міністрів України від 31.05.2017 р. № 373. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-2017-%D0%BF

[2] Про затвердження Методики розроблення професійних стандартів : наказ Мінсоцполітики від 22.01.2018 р. № 74. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0165-18

[3] Див. URL: https://register.nqa.gov.ua/profstandart/generalnij-direktor-direktoratu-direktor-general-nogo-departamentu

[4] Див. URL: https://register.nqa.gov.ua/profstandart/derzavnij-ekspert-derektoratu-generalnogo-departamentu

[5] Див. URL: https://register.nqa.gov.ua/profstandarts?version=2&type_id%5B0%5D=4&page=16

[6] Див. URL: https://register.nqa.gov.ua/profstandart/keruucij-spravami-vikonavcogo-aparatu-komitetu

ні стандарти передбачають професійні кваліфікації для відповідної посади, тому мають стати основою як для оцінювання кандидатів при відборі на державну службу, так і для формування навчальних програм та підтвердження результатів неформального навчання державних службовців. Триває робота над рештою професійних стандартів публічної служби.

Тобто професійний стандарт на публічній службі можна розглядати як документ, який визначає вимоги до кваліфікації службовців та їх компетентності, необхідні для здійснення професійної діяльності на публічній службі. Професійний стандарт на публічній службі має бути основою для формування професійних кваліфікацій службовців, прогнозування та планування потреби в кадрах, їх відборі на публічну службу, оцінюванні результатів службової діяльності службовців; визначенні потреб у їх професійному навчанні, розроблення програм підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації, а також бути орієнтиром для підтвердження результатів неформального навчання службовців, забезпечивши освіту упродовж життя. Розроблення професійних стандартів на публічній службі та оцінювання професійних кваліфікацій службовців має здійснюватися з метою сприяння національному і міжнародному визнанню кваліфікацій, здобутих в Україні, налагодження ефективної взаємодії сфери освітніх послуг та ринку праці[1].

Ключове значення для високого рівня професійної компетентності публічного службовця має якість освіти, що залежить від якості освітньої діяльності закладів освіти та створеної системи забезпечення якості освіти, складовими якої є: система забезпечення якості в закладах освіти (внутрішня система забезпечення якості освіти); система зовнішнього забезпечення якості освіти; система забезпечення якості в діяльності органів управління та установ, що здійснюють зовнішнє забезпечення якості освіти.

Відповідно до Закону України "Про освіту" якість освіти — це відповідність результатів навчання вимогам, установленим законодавством, відповідним стандартом освіти та/або договором про надання освітніх послуг; якість освітньої діяльності — рівень організації, забезпечення та реалізації освітнього процесу, що забезпечує здобуття особами якісної освіти й відповідає вимогам, установленим законодавством та/або договором про надання освітніх послуг.

Система забезпечення якості в закладах освіти (внутрішня система забезпечення якості освіти) може включати: стратегію (політику) та процедури забезпечення якості освіти; систему та механізми забезпечення академічної доброчесності; оприлюднені критерії, правила і процедури оцінювання здобувачів освіти; оприлюднені критерії, правила і процедури оцінювання педагогічної (науково-педагогічної) діяльності педагогічних та науково-педагогічних працівників; оприлюднені критерії, правила і процедури оцінювання управлінської діяльності керівних працівників закладу освіти; забезпечення

---

[1] *Прудиус Л. В.* Управління якістю державної служби України : монографія. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2017. 280 с.

наявності необхідних ресурсів для організації освітнього процесу, зокрема для самостійної роботи здобувачів освіти; забезпечення наявності інформаційних систем для ефективного управління закладом освіти; створення в закладі освіти інклюзивного освітнього середовища, універсального дизайну та розумного пристосування; інші процедури та заходи, що визначаються спеціальними законами або документами закладу освіти.

Система зовнішнього забезпечення якості освіти може включати:

1) інструменти, процедури та заходи забезпечення і підвищення якості освіти, зокрема: стандартизацію; ліцензування освітньої діяльності; акредитацію освітніх програм; інституційну акредитацію; громадську акредитацію закладів освіти; зовнішнє незалежне оцінювання результатів навчання; інституційний аудит; моніторинг якості освіти; атестацію педагогічних працівників; сертифікацію педагогічних працівників; громадський нагляд; інші інструменти, процедури і заходи, що визначаються спеціальними законами;

2) визначені цим Законом і спеціальними законами органи й установи, що відповідають за забезпечення якості освіти, та спеціально уповноважені державою установи, що проводять зовнішнє незалежне оцінювання;

3) незалежні установи оцінювання та забезпечення якості освіти.

Система забезпечення якості в діяльності органів управління та установ, що здійснюють зовнішнє забезпечення якості освіти, включає: політику та процедури забезпечення якості власної діяльності; необхідні ресурси для організації процесів і процедур; зовнішній незалежний аудит діяльності (процесів і процедур) відповідних органів і установ.

Важливу роль для якості відіграє моніторинг якості освіти, що згідно з Законом України "Про освіту" становить собою систему послідовних і систематичних заходів, що здійснюються з метою виявлення та відстеження тенденцій у розвитку якості освіти в країні, на окремих територіях, у закладах освіти (інших суб'єктах освітньої діяльності), встановлення відповідності фактичних результатів освітньої діяльності її заявленим цілям, а також оцінювання ступеня, напряму і причин відхилень від цілей. Передбачено внутрішній та зовнішній моніторинг якості освіти.

Внутрішній моніторинг якості освіти проводиться закладами освіти (іншими суб'єктами освітньої діяльності); *зовнішній моніторинг якості освіти* може проводитися будь-якими органами, підприємствами, установами, організаціями, іншими юридичними особами, що здійснюють незалежне оцінювання якості освіти та освітньої діяльності. Участь закладів освіти (інших суб'єктів освітньої діяльності) та учасників освітнього процесу у зовнішньому моніторингу якості освіти є добровільною, крім випадків, установлених законодавством.

Із метою впровадження європейських принципів і стандартів безперервної освіти на державній службі Національним агентством України з питань державної служби передбачено в Законі України "Про державну службу" норми щодо обов'язковості безперервного підвищення рівня професійної компетентності державних службовців та врахування результатів їх підви-

щення кваліфікації під час оцінювання результатів службової діяльності та проходження службової кар'єри.

Також розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 грудня 2017 р. № 974-р було схвалено Концепцію реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад[1], яка визначає стратегічні напрями, механізми та строки формування сучасної ефективної системи професійного навчання для підвищення рівня їх професійної компетентності, зорієнтована на потреби особистості у професійному розвитку упродовж усього життя та сприятиме впровадженню принципів належного врядування. На виконання Плану заходів щодо реалізації Концепції[2] розроблено Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, яке затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 року № 106[3].

Положенням передбачено, що учасники професійного навчання можуть реалізовувати своє право на професійне навчання через:

- підготовку — успішне виконання учасниками професійного навчання відповідної освітньо-професійної програми, що є підставою для присудження ступеня вищої освіти за рівнем магістра за спеціальностями, необхідними для професійної діяльності на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування, зокрема за спеціальністю 281 "Публічне управління та адміністрування" галузі знань "Публічне управління та адміністрування";
- підвищення кваліфікації — набуття учасниками професійного навчання нових та/або вдосконалення раніше набутих компетентностей у межах професійної діяльності або галузі знань;
- стажування — набуття учасниками навчання практичного досвіду виконання завдань та обов'язків у професійній діяльності або галузі знань;

---

[1] Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.12.2017 р. № 974–р. URL : https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/proshvalennya-koncepciy.

[2] Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: розпорядження Кабінету Міністрів України від 10.05.2018 р. № 342. URL : https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/pro-zatverdzhennya-planu-zahodiv-shodo-realizaciyi-koncepciyi-reformuvannya-sistemi-

[3] Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 р. № 106. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF

- самоосвіту — самоорганізоване здобуття учасниками професійного навчання певних компетентностей, зокрема під час повсякденної діяльності, пов'язаної з професійною, громадською або іншою діяльністю, дозвіллям.

У Положенні також містяться норми щодо:

- вивчення індивідуальних потреб у професійному навчанні, спеціальних та загальних потреб;
- поділу програм підвищення кваліфікації на загальні та спеціальні, а також на професійні (сертифікатні) (не менше 2 кредитів ЄКТС) та короткострокові (від 0,2 до 1 кредиту ЄКТС), визначаються загальні вимоги до зазначених програм;
- запровадження обов'язковості підвищення кваліфікації за загальними, спеціальними професійними (сертифікатними) програмами та короткостроковими програмами;
- нарахування за результатами професійного навчання кредитів ЄКТС, які підлягають обліку службою управління персоналом;
- набрання за результатами професійного навчання кожним державним службовцем та посадовою особою місцевого самоврядування не менше одного кредиту ЄКТС упродовж календарного року тощо.

Також із метою забезпечення гарантованості фінансування професійного навчання рекомендовано іншим державним органам та організаціям, на які поширюється дія Законів України "Про державну службу" та "Про службу в органах місцевого самоврядування", у межах затверджених їм відповідних бюджетних призначень під час складання кошторисів передбачати кошти на підвищення кваліфікації державних службовців апарату цих органів у розмірі не більше ніж 2 відсотки фонду оплати праці. А також надано рекомендації органам місцевого самоврядування під час складання і затвердження відповідних місцевих бюджетів передбачати видатки на підвищення кваліфікації посадових осіб у розмірі не менш як 2 відсотки фонду оплати праці[1].

Приділено особливу увагу оцінюванню та моніторингу системи професійного навчання. Передбачено, що суб'єкти надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдери) забезпечують запровадження та здійснення внутрішнього моніторингу й оцінювання якості такого навчання. Зовнішній моніторинг та оцінювання якості професійного навчання здійснюються замовниками освітніх послуг у сфері професійного навчання. НАДС здійснює моніторинг стану системи професійного навчання та щонайменше один раз на три роки готує відповідну доповідь з урахуванням результатів визначення та аналізу потреб у професійному навчанні, оцінювання якості освітніх послуг, яка оприлюднюється Агентством на його офіційному вебсайті та вебпорталі управління знаннями.

---

[1] Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. *Там само.*

Отже, Положення спрямоване на зміну чинної системи професійного навчання, закріплення основних принципів функціювання системи професійного навчання та її інституційної структури, що включає замовників освітніх послуг, суб'єктів надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдерів), саморегулівні професійні об'єднання провайдерів, а також забезпечення підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, задоволення їх потреби у професійному розвитку впродовж усього життя.

Водночас для реалізації Положення існують певні нормативно-правові проблеми, що вирішуються через:

- функціювання вебпорталу управління знаннями;
- запровадження дієвої системи визначення потреб у професійному навчанні;
- визначення вимог до структури та змісту професійних (сертифікатних) та короткострокових програм підвищення кваліфікації;
- оцінювання результативності професійного навчання;
- проведення моніторингу якості підвищення кваліфікації;
- нарахування за результатами професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування кредитів ЄКТС;
- визнання з нарахуванням кредитів ЄКТС результатів навчання за сертифікатними програмами підвищення кваліфікації у закладах освіти за кордоном, участі у заходах з обміну досвідом в Україні та за кордоном.

Звідси висновується, що на сьогодні з урахуванням європейських стандартів створено правове підґрунтя для забезпечення безперервної освіти публічних службовців. Однак значну увагу ще слід приділити змісту та якості такої освіти. Так, сучасні динамічні соціальні процеси вимагають постійного підвищення й удосконалення фахової освіти та кваліфікації. В умовах інформаційного суспільства, активізації науково-технічного прогресу, швидкоплинних соціальних змін фахівець має набути низку необхідних професійних навичок і компетентностей для подальшої діяльності, що забезпечуватиме йому належну адаптацію в соціумі.

Однією з ключових характеристик сучасного соціального середовища є його надзвичайна динамічність та постійна змінюваність. У XXI столітті ці ознаки стали не винятком, а нормою повсякденного життя індивіда. Освітні системи в цих умовах набувають нової функціональної ролі — не лише трансляції знань, а й формування в людини здатності адаптуватися до змін, критично осмислювати реальність, переоцінювати попередній досвід та оновлювати власну компетентність відповідно до нових викликів.

Цей аспект є надзвичайно важливим у контексті професійного навчання публічних службовців, оскільки саме вони, виконуючи свої функції в системі публічного управління, мають демонструвати приклад гнучкості мислення,

інноваційності дій та спроможності до постійного професійного оновлення. У цьому сенсі сучасна якість освіти не може обмежуватися лише академічною досконалістю чи відповідністю державним стандартам — вона повинна включати параметри адаптивності, мобільності, креативності та персоналізації освітнього процесу.

Традиційна модель освіти, яка формувалась у XX сторіччі, була побудована за ієрархічною логікою: викладач відігравав роль головного транслятора знань, а студент (слухач) — пасивного споживача інформації. Така система вирізнялася централізованим змістом, єдиними стандартами навчальних планів і невисокою варіативністю форм організації освітнього процесу. Незважаючи на такі переваги, як чіткість структури, логічна послідовність матеріалу та передбачуваність результатів, ця модель значною мірою втратила ефективність в умовах зміненого інформаційного середовища, цифровізації та зростаючих потреб особистості в індивідуалізації навчання.

Сучасні освітні підходи, що впроваджуються у країнах ЄС та активно імплементуються в Україні, зосереджені на побудові гнучких моделей освіти, орієнтованих на суб'єктну активність учасників освітнього процесу, їхню академічну мобільність, самостійність і спроможність до проєктування власної освітньої траєкторії. Такі моделі передбачають поєднання формальної, неформальної та інформальної освіти, використання дистанційних технологій, SMART-освіти, онлайн-курсів, а також розвиток системи підтримки adult learners на базі відкритих освітніх платформ.

Для професійного навчання публічних службовців важливою є адаптація до нових форматів взаємодії між викладачем і слухачем: викладач вже не є винятковим носієм знань, а виступає у ролі ментора, фасилітатора, навігатора в інформаційному середовищі, який супроводжує студента в процесі самостійного пошуку та осмислення знань. Освіта набуває інтерактивного, двостороннього характеру, в якому головним стає не стільки зміст, скільки умова і середовище розвитку критичного мислення, аналітичної спроможності та управлінської рефлексії.

Професійне навчання публічних службовців у такому контексті має розвиватися з урахуванням базових тенденцій сучасної освіти, зокрема: трансформації класичних інституцій у відкриті платформи знань; інтернаціоналізації освіти й розвитку глобальної академічної мобільності; зміцнення автономії суб'єктів навчання (індивідуальне планування темпів, змісту й форм освітнього процесу); переосмислення ролі держави у забезпеченні доступності та якості професійної підготовки управлінських кадрів[1].

Особливого значення набуває концепт індивідуальної освітньої траєкторії, що передбачає особистісне проєктування змісту, тривалості, форм та очікуваних результатів професійного розвитку[2]. Такий підхід відповідає логіці

---

[1] OECD. *Skills for a 21st Century Public Service*. Paris: OECD Publishing, 2020.

[2] *Лук'янова Л. Б.* Освіта дорослих: сучасні стратегії і практики в Україні та зарубіжжі. Київ: ТОВ "Юрка Любченка", 2020. 340 с.

“освіти для дорослих”, яка базується на засадах самостійності, внутрішньої мотивації, суб'єктності та практичної цінності знань[1].

Урахування зазначених тенденцій сприяє не лише підвищенню ефективності навчальних програм для публічних службовців, але й інтеграції української системи професійного розвитку кадрів у загальноєвропейський простір знань, що є стратегічно важливим у контексті євроінтеграційного курсу держави.

На думку фахівців, для створення дієвої системи безперервного навчання публічних службовців доцільно орієнтуватися на принципи гуманізму, особистісно орієнтованого навчання, науковості, системності й практикоорієнтованості.

У цьому контексті гуманізація професійної освіти публічних службовців передбачає трансформацію організаційних форм, методів і змісту підготовки кадрів публічної служби. Йдеться про створення таких освітніх умов, за яких особистість службовця сприймається як цінність, а навчальний процес — як засіб її розвитку, самореалізації та професійного становлення. Особливої ваги набуває побудова сучасної мотиваційної моделі, що стимулює публічних службовців до активного самонавчання, самовдосконалення, відповідального ставлення до процесу фахового зростання[2].

Гуманізація професійного навчання має базуватися на підвищенні мотивації до навчання через емоційно-позитивне залучення, створення освітнього середовища, яке поєднує економічні стимули (наприклад, зв’язок між результатами навчання і просуванням по службі) з педагогічними чинниками (адаптація змісту до індивідуальних потреб, використання інтерактивних методів). Важливо також формувати етичні й довірливі відносини між викладачами та слухачами, що особливо актуально в межах системи підвищення кваліфікації, де службовці вже мають усталений досвід управлінської діяльності.

Окремої уваги заслуговує інтеграція сучасних освітніх технологій — таких як ділові ігри, кейс-методи, симуляції управлінських рішень, електронне навчання. Застосування таких інструментів дозволяє не лише актуалізувати знання, а й формує ключові управлінські компетентності: аналітичне мислення, етичне прийняття рішень, комунікацію в команді, стресостійкість.

Крім того, сучасна система навчання публічних службовців має спиратися на правовий та соціальний захист їхніх прав як здобувачів освіти. У ринкових умовах це означає гарантування академічних свобод, доступу до якісної освіти, підтримки кар’єрного розвитку, а також визнання здобутих результатів підвищення кваліфікації в системі службового просування.

---

[1] Ukrainian Adult Education Association. *Рекомендації з розвитку освіти дорослих в Україні*. Київ: 2021.

[2] *Осмоловська І. М.* Гуманізація освіти як стратегія сучасної педагогіки. *Педагогіка і психологія*. 2020. № 2. С. 16–22.

Отже, гуманізація освіти публічних службовців — це не лише педагогічний чи методологічний підхід, а стратегічна умова модернізації публічної служби. Вона забезпечує становлення професійної особистості нового типу — компетентної, соціально відповідальної, орієнтованої на публічний інтерес, здатної до етичного лідерства та інноваційної управлінської діяльності.

Постійне підвищення й удосконалення фахової освіти та кваліфікації є насамперед інституційним завданням, реалізація якого передбачає створення державою необхідних умов для розвитку особистості. Також стрижнем фахової освіти має бути особистісно орієнтоване навчання, яке за умов демократичного суспільства створює низку можливостей для самореалізації людини в будь-якому віці.

Сучасні підходи до організації навчального процесу дедалі частіше ґрунтуються на особистісно орієнтованій парадигмі освіти, яка акцентує увагу на унікальності кожного індивіда, його попередньому досвіді, мотиваційних установках, когнітивних особливостях і внутрішніх потребах. Такий підхід є особливо актуальним у контексті освіти дорослих, зокрема у сфері професійної підготовки публічних службовців, де суб'єкти навчання вже мають сформований досвід, систему цінностей та соціальну роль.

Фахівці наголошують, що особистісно орієнтована система навчання спирається на низку ключових положень, які визначають як принципи організації освітнього процесу, так і методологію його реалізації.

Насамперед особистісно орієнтоване навчання передбачає визнання унікальності кожного публічного службовця як суб'єкта освіти, що вже має індивідуальний життєвий, професійний і управлінський досвід. Освітній процес не починається "з чистого аркуша", а навпаки — інтегрує вже набутий досвід, мотиви, інтереси та очікування слухача. Це дає змогу створити більш релевантний, життєво й професійно значущий контекст навчання.

Ключовою дидактичною задачею викладача стає виявлення, актуалізація й залучення до навчання суб'єктивного досвіду слухача, який часто залишається латентним або неструктурованим. Через застосування інтерактивних технологій, аналітичних завдань, практико-орієнтованих кейсів, обговорень та проєктної роботи педагог має допомогти службовцю усвідомити власні управлінські стратегії, ціннісні установки, потенційні ресурси для подальшого розвитку[1].

Принципово важливим є також поєднання індивідуального досвіду із нормативним знанням, що лежить в основі публічного управління. Йдеться не про підпорядкування одного іншому, а про діалог і узгодження між особистісними інтерпретаціями реальності й фаховими стандартами. Така модель навчання сприяє не лише засвоєнню матеріалу, а й формуванню критичного

---

[1] *Гривнак Б. Л.* Парадигма особистісно орієнтованого навчання на початку нового століття. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2010. Вип. 42. С. 138–144.

мислення, здатності адаптувати знання до змінних обставин, переосмислювати управлінські підходи[1].

Процес професійної освіти в цій моделі розглядається як динамічний особистісний розвиток, у межах якого службовець не лише накопичує знання, а й трансформує попередній досвід, переосмислює професійні цінності, формує нові підходи до вирішення управлінських задач. Таким чином, освітній процес стає чинником особистісного зростання, розширення когнітивних горизонтів, морального самовизначення[2].

Кінцевою метою особистісно орієнтованої моделі є розвиток пізнавальних і рефлексивних здібностей публічного службовця — його здатності до самостійного аналізу, формулювання проблем, постановки завдань, ухвалення етично вивірених рішень та адаптації до нових професійних викликів. Саме ці якості формують основу сучасної компетентнісної парадигми підготовки кадрів публічного управління.

Ці положення вимагають якісного оновлення методичних засобів навчання — впровадження рефлексивного навчання, фасилітаційних методик, кейс-аналізу, проблемно-орієнтованого підходу та роботи в малих групах. Публічний службовець як учасник освітнього процесу виступає не об'єктом педагогічного впливу, а суб'єктом навчання, відповідальним за власну освітню траєкторію, самоорганізацію та інтерпретацію досвіду.

Підвищення рівня професійної освіти публічних службовців та вдосконалення їхньої професійної кваліфікації неможливі без перегляду базових парадигм, що лежать в основі сучасного навчально-виховного процесу. У контексті трансформації системи публічного управління актуальною стає не лише модернізація змісту освітніх програм, а й переосмислення самих принципів навчання, які мають відповідати викликам часу, забезпечуючи особистісно орієнтований підхід і розвиток управлінської суб'єктності.

Зміна змісту освіти в закладах, що здійснюють підготовку кадрів для публічного сектору, зумовлює необхідність відповідного оновлення освітніх технологій. Освітній процес набуває виразно особистісної спрямованості, яка передбачає врахування суб'єктивного досвіду слухача, його освітньої біографії, життєвого й професійного досвіду. Навчальний матеріал у цьому контексті виконує не лише інформаційну функцію, а й виступає засобом рефлексії над власним досвідом, актуалізуючи індивідуальні смисли та сприяючи самовизначенню в професійній сфері.

Освітній контент має не просто передавати знання, а бути побудованим таким чином, щоб забезпечувати можливість їх інтеграції у внутрішню когнітивну структуру слухача, узгодження суб'єктивних уявлень із науковими по-

---

[1] *Сорокіна Н. Г.* Морально-етичні основи публічної служби в умовах трансформації влади в Україні. Дніпро: ГРАНІ, 2020. 224 с.

[2] *Васильєва О. І., Васильєва Н. В., Приліпко С. В.* Професіоналізація публічних службовців: вимога успішності задекларованих в Україні реформ. *Теорія і практика публічного управління*. 2020. № 3. С. 15–21.

ложеннями, наближення до глибинного розуміння управлінських процесів. У цьому аспекті викладач виступає не лише носієм знань, а й фасилітатором індивідуального навчального шляху кожного учасника освітнього процесу.

Особистісно орієнтована модель навчання передбачає стимулювання самооцінної діяльності слухача, розвиток його здатності до самонавчання, самоорганізації, цілепокладання та професійного саморозвитку. Це вимагає трансформації форм подання навчального матеріалу, які мають бути гнучкими, адаптивними до потреб конкретної особистості й дозволяти слухачу самостійно обирати форми і темпи опрацювання змісту. Особливе значення в такій моделі надається формуванню здатності до усвідомленого вибору, до самостійного розв'язання управлінських завдань, до рефлексивної оцінки способів власної навчальної діяльності.

Важливим компонентом оновленого підходу є переорієнтація системи оцінювання: акцент переноситься з формального виміру результатів на аналіз самого процесу навчання, його динаміки, глибини залученості учасника, рівня сформованості критичного мислення та вміння застосовувати набуті знання у змінюваному управлінському середовищі. Освітній процес у такому підході розглядається як суб'єктна діяльність, де слухач не пасивно сприймає інформацію, а активно конструює знання, формує особистісну управлінську позицію й навчається ухвалювати рішення в умовах невизначеності.

На сьогодні постійне підвищення та вдосконалення фахової освіти та кваліфікації не можливе без застосування новітніх інформаційних технологій навчання. Дослідники стверджують, що формування інформаційного суспільства швидко стає глобальним явищем. Системи освіти мають враховувати, з одного боку, нові позитивні аспекти інформатизації та глобалізації, з іншого — мінімізувати негативні прояви і впливи. Перехід від індустріального суспільства, заснованого на масовому конвеєрному продукуванні граничнo стандартизованих продуктів, до інформаційного, орієнтованого не лише на інтелектуалізацію людської діяльності, але й на її небачену індивідуалізацію, вже виявив себе у більшій частині розвинених країн тим, що їх економіки спираються на знання і масове використання високих технологій[1].

Надзвичайного значення набуває впровадження сучасних інформаційних технологій, які істотно змінюють структуру, зміст та організацію навчального процесу. Йдеться не лише про оновлення технічної бази, а й про трансформацію самої логіки освітньої взаємодії, що відбувається на основі використання нових засобів створення, оброблення, передачі та зберігання знань.

Інформаційні засоби, які застосовуються у навчанні, охоплюють кілька взаємопов'язаних компонентів. До них належать, зокрема, технічні засоби, пов'язані з використанням інформаційно-обчислювальної техніки, що забезпечує базовий рівень цифрової підтримки освітнього процесу. Важливе місце посідає також інформаційне забезпечення педагогічної діяльності, яке

[1] *Ковальчук В.* Інформатизація освіти як основа модернізації фахової підготовки сучасного вчителя. *Молодь і ринок.* 2014. № 9. С. 17.

включає методичні, дидактичні та програмно-методичні засоби, покликані адаптувати навчальні матеріали до цифрового середовища й забезпечити ефективну взаємодію викладача і слухача.

Технологічну основу цифрової трансформації навчання становлять сучасні системи оброблення інформації. Вони охоплюють комунікаційні технології, що базуються на локальних і глобальних мережах, а також інтегровані системи управління освітнім процесом. Особливої уваги заслуговують технології прийняття управлінських рішень із використанням засобів штучного інтелекту — експертні системи, бази знань, моделювальні середовища, що відтворюють складні управлінські ситуації та забезпечують умови для їх тренувального опрацювання в освітньому середовищі.

Поряд із цим варто враховувати й ті інформаційні технології, що не обмежуються лише використанням комп'ютерів, але становлять собою концептуальні підходи до організації знання, його структурування, аналітики та візуалізації. Саме такий підхід дає змогу формувати інформаційно-компетентного фахівця, здатного до орієнтації в умовах високої інтенсивності інформаційних потоків, до критичного аналізу джерел і прийняття зважених рішень на основі доступної інформації[1].

У сучасній освітній парадигмі зростає роль Smart-освіти як форми навчання, що відповідає потребам інформаційного суспільства та цифрового державного управління. Підхід Smart передбачає гнучкість, багатоформатність, адаптивність і високий рівень персоніфікації навчального процесу. Сутність цієї моделі полягає у використанні широкого спектра джерел, мультимедійних технологій (аудіо, відео, графіка, інтерактивна інфографіка), а також у здатності швидко адаптуватися до рівня підготовки, індивідуальних потреб і темпу засвоєння інформації кожного слухача[2].

Особливістю Smart-освіти є також здатність до оперативного оновлення змісту навчання, що досягається не через створення нового контенту "з нуля", а шляхом гнучкого доопрацювання, модифікації й комбінування вже наявних матеріалів. Освітній процес у цій моделі легко керований як на рівні навчального закладу — через цифрову інфраструктуру, так і ззовні — завдяки постійному збагаченню зовнішніми інформаційними потоками.

Вітчизняні дослідники зазначають, що концепція Smart-освіти гармонійно співвідноситься з глобальними освітніми трендами, визначеними, зокрема, за даними досліджень, оприлюднених журналом *Forbes*[3]. Серед таких тенденцій:

---

[1] *Мельник І. Ю., Сорока Л. П., Гаврилюк Т. О.* Професійна підготовка публічних службовців в сучасних умовах цифровізації освіти [Електронний ресурс]. *ResearchGate*. 2023. Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/ 369086073_Profesijna_ pidgotovka_ publicnih_ sluzbovciv_v_sucasnih_ umovah_cifrovizacii_osviti

[2] *Khrykov Y. M., Ptakhina O. M., Sych T., Dzvinchuk D. I.* Exploring the landscape of e-learning for lifelong education of public servants: trends, challenges, and implications. *CTE Workshop Proceedings*. 2023. Vol.10. P. 64–84.

[3] Forbes. *Top Trends in Education Technology 2022*. URL: https://www.forbes.com/education

1. Дистанційна освіта стає провідною формою навчання. Її популярність зумовлена доступністю відеокурсів, MOOC-платформ, YouTube-лекцій, що охоплюють мільйонні аудиторії. Прогнозується, що в майбутньому більшість навчальних програм реалізовуватимуться саме через онлайн-моделі, а фізично функціонуватимуть лише провідні світові університети.

2. Персоналізація навчання розглядається як альтернатива уніфікованим програмам. Індивідуальні психолого-педагогічні характеристики слухачів стають основою формування навчальних траєкторій, що дозволяє підвищити мотивацію, розвинути інтелектуальний та творчий потенціал.

3. Гейміфікація освіти полягає у впровадженні ігрових елементів у неігрові освітні ситуації. Сучасні інструменти (рейтинги, рівні доступу, мотиваційні "нагороди", візуалізація прогресу) підвищують залученість, знижують навчальну тривожність і покращують результати. Водночас, як наголошується в аналітичних звітах, необхідно уникати формалізованих механізмів гейміфікації, які не ведуть до глибокого засвоєння знань.

Інтерактивні цифрові підручники та віртуальні освітні платформи витісняють традиційні текстові формати. Вони забезпечують багатовимірну подачу матеріалу, інтерактивність і доступ до актуалізованого контенту в режимі реального часу.

4. Навчання через відеоігри розглядається як інноваційна стратегія, що дає змогу відтворювати складні соціальні та управлінські ситуації у віртуальному просторі. Це дозволяє формувати навички критичного мислення, швидкого прийняття рішень і командної взаємодії.

Як бачимо, Smart-освіта у сфері підготовки публічних службовців відкриває нові можливості для поєднання технологічних інструментів із компетентнісним і особистісно орієнтованим підходом. Вона формує управлінську спроможність в умовах постійних змін і цифровізації, задовольняючи запити на гнучкість, мобільність та адаптивність освітніх стратегій.

Отже, вдосконалення фахової освіти та підвищення кваліфікації в сучасних умовах потребує постійного опанування суб'єктами й об'єктами навчання, практичними працівниками сучасних інформаційних технологій, які значно розширюють можливості щодо пошуку, засвоєння і ретрансляції знань.

Так, "Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року" визначала системні орієнтири для реформування вітчизняної освітньої політики, акцентуючи увагу на переході до компетентнісної моделі навчання, створенні інноваційного освітнього середовища та забезпеченні сталого функціонування системи освіти як одного з ключових інститутів суспільства. Цей програмний документ окреслював низку стратегічних завдань, частина з яких безпосередньо стосується питань, що становлять інтерес для дослідження ролі професійного навчання в публічному управлінні.

Зокрема, йдеться про оновлення цілей та змісту освіти на основі компетентнісного підходу, орієнтованого на формування ключових і спеціалізованих компетентностей, необхідних для ефективного функціонування в умовах змінного соціального та професійного середовища. Стратегія доводила

важливість особистісної спрямованості освітнього процесу, з урахуванням кращих міжнародних практик та принципів сталого розвитку. Значна увага приділялася системному підвищенню якості освіти на інноваційній основі, що включало вдосконалення психолого-педагогічного та методичного супроводу навчального процесу, розширення інформаційної, економічної, правової та екологічної грамотності як базових елементів підготовки сучасного фахівця.

Окремо увага акцентувалася на необхідності модернізації системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації педагогічних, науково-педагогічних і керівних кадрів. У цьому контексті йшлося не лише про оновлення змісту та форм навчання, а й про формування сучасної управлінської культури, здатної забезпечити ефективне функціонування закладів освіти як організацій з високим рівнем адаптивності, прозорості та результативності. Розвиток технічної бази системи освіти, розширення використання інформаційно-комунікаційних технологій та створення сучасних навчальних засобів розглядалися як необхідні передумови для реалізації зазначених змін.

Серед завдань Стратегії також фігурувала потреба в удосконаленні інституційної взаємодії органів управління освітою та органів громадського самоврядування закладів освіти, що мало забезпечити більшу відкритість, підзвітність та участь усіх зацікавлених сторін в управлінні освітньою сферою. Стратегія містила окремі положення щодо створення ефективного механізму фінансування, забезпечення гідного рівня оплати праці працівників освіти, а також розвитку інклюзивної освіти як елемента гуманізації суспільного простору[1].

Багато визначених цим документом політики завдань вдалося реалізувати, проте далеко не усі. Наразі триває активна робота над проєктом стратегії розвитку освіти і науки до 2030 року, прийняття якої повинно дати новий імпульс розвитку галузі з урахуванням завдань європейської інтеграції та повоєнної відбудови України.

Загалом постійне вдосконалення фахової освіти та кваліфікації має забезпечити нову якість освіти та нового фахівця, компетентності якого відповідали би потребам сучасного ринку праці й імперативам вітчизняного державотворення.

Як справедливо констатує В. Андрущенко, сутність сучасного процесу навчання становить не лише збагачення особистості певною сумою знань чи формування навичок практичної діяльності, а всебічна підготовка людини до життя в глобалізованому інформаційному просторі через створення умов для якісної освіти, забезпечення освіти впродовж життя, формування толерантного світогляду і дискурсного характеру взаємодії народів і культур[2].

---

[1] Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/344/2013?lang=ru

[2] *Андрущенко В. П.* У пошуках свободи : історіософія української культури від найдавніших часів до наших днів. Київ, 2023. С. 735.

Усі кваліфікаційні рівні становлять єдиний комплекс підготовки фахівця, дозволяючи йому логічно та послідовно підвищувати свою інтелектуальну й професійну компетентність. Своєю чергою, кваліфікаційні рівні корелюються з майбутніми функційно-професійними обов'язками об'єкта навчання. Вочевидь виконання певної професійної діяльності є неможливим без оволодіння необхідним рівнем професійної освіти. Цей рівень вимагає сукупності знань, умінь та навичок в одній зі сфер діяльності людини (як приклад, в економіці), і відповідно до рівня професійної діяльності.

У сфері праці вирізняються такі рівні професійної діяльності:

- *стереотипний рівень* (рівень використання) — уміння використовувати налагоджену систему (об'єкт діяльності) під час виконання конкретних завдань діяльності та знання призначення об'єкта і його основних (характерних) властивостей;
- *операторський рівень* — уміння готувати (налагоджувати) систему й керувати нею під час виконання конкретних завдань діяльності та знання принципу (основних особливостей) побудови і принципу дії системи на структурно-функціональному рівні;
- *експлуатаційний рівень* — уміння під час виконання конкретних завдань діяльності тестувати й аналізувати роботу системи з метою виявлення та усунення пошкоджень і знання методів аналізу функціонування системи та методів аналізу, пошуку та усунення пошкоджень;
- *технологічний рівень* — уміння під час виконання конкретних завдань діяльності здійснювати розроблення систем, що відповідають заданим характеристикам (властивостям), і знання методів синтезу та технологій розробки систем і способів їх моделювання;
- *дослідницький рівень* — уміння проводити дослідження систем із метою перевірки їх відповідності заданим властивостям, уміння вибирати з множини систему, що дозволяє найбільш ефективно вирішувати завдання діяльності, знання методики дослідження систем і методів оцінювання ефективності їх застосування під час вирішення конкретних завдань діяльності[1].

Тобто для сучасного фахівця завжди зберігається потенційна можливість для здобуття нових кваліфікаційних рівнів на основі базових, що передбачає наявність у нього певного набору компетенцій.

Вочевидь, здобуття нових кваліфікаційних рівнів фахівця на основі базових багато в чому залежить від якості діяльності навчальних закладів, ступеня підготовленості їх керівного складу. Важливо, щоб менеджмент освітніх установ також набував нових компетентностей та підвищував рівень своєї кваліфікації.

Розбудова системи безперервної та багаторівневої підготовки висококваліфікованих фахівців нового покоління передбачає необхідність докорінно-

[1] Державні стандарти професійної освіти: теорія і методика : монографія / за ред. Н. Г. Ничкало. Хмельницький : ТУП, 2002. С. 53.

го оновлення принципів організації навчального процесу. Основою такого оновлення має стати компетентнісний підхід, який орієнтує освітній процес не лише на засвоєння знань, але й на формування здатності ефективно їх застосовувати в професійній практиці[1].

У контексті сучасних освітніх стандартів якість підготовки випускника визначається рівнем сформованості ключових компетентностей, що узгоджуються з вимогами галузевих та професійних кваліфікаційних рамок. Залежно від змістового наповнення, компетентності поділяються на соціально-особистісні, інструментальні та загальнонаукові[2].

До *соціально-особистісних* компетентностей належить здатність формувати цілісний світогляд, розуміння закономірностей суспільного розвитку та культурних трансформацій, а також політичну свідомість, громадянську активність, міжособистісну толерантність, екологічну відповідальність і здатність до постійного самовдосконалення. Ці компетенції визначають рівень інтегрованості майбутнього фахівця у соціальне середовище та його готовність до дій в умовах публічного простору.

Інструментальні компетенції охоплюють навички ефективної письмової та усної комунікації державною мовою, базові знання іноземних мов, уміння користуватися інформаційно-комунікаційними технологіями, а також розвинуті дослідницькі вміння, необхідні для аналітичної й управлінської діяльності. Саме ці компетенції формують функціональну готовність службовця до професійної мобільності та ефективної взаємодії з цифровим середовищем[3].

Загальнонаукові компетенції передбачають опанування знаннями з філософії, психології, історії, права, культури, що сприяє розвитку загальної ерудиції, етичної рефлексії та здатності до соціального аналізу. Також до цієї групи належать знання з фундаментальних наук, які забезпечують здатність критично мислити, застосовувати наукові підходи в розв'язанні практичних завдань, використовувати сучасні інформаційні технології у професійній діяльності.

Таким чином, компетентнісний підхід до підготовки публічних службовців забезпечує поєднання загальнолюдських цінностей і практичної результативності. Він створює передумови для формування не лише висококваліфікованого фахівця, а й відповідального громадянина, здатного ефективно діяти в умовах змін, складних управлінських викликів і необхідності прийняття етично виважених рішень.

---

[1] Національне агентство України з питань державної служби. *Методичні рекомендації щодо розроблення професійних стандартів для посад державної служби*. Київ: НАДС, 2021. 48 с.

[2] Стандарт вищої освіти за спеціальністю 281 "Публічне управління та адміністрування" для другого (магістерського) рівня вищої освіти. Затверджено МОН України, 2020.

[3] *Савченко Л. О.* Компетентнісні виміри професійного розвитку сучасного управлінця. *Теорія і практика державного управління*. 2021. № 3. С. 21–29.

У структурі професійної діяльності сучасного керівника у сфері публічної служби потрібно виокремлювати низку ключових компонентів, які відображають змістові напрями його управлінської компетентності та визначають професійні вимоги до ефективного здійснення управлінських функцій. Ці компоненти становлять цілісну основу для формування відповідних професійних компетентностей, що забезпечують результативність, адаптивність та стратегічну ефективність публічного управління в умовах суспільних трансформацій[1].

Аналітико-діагностичний компонент охоплює діяльність, пов'язану з аналізом стану функціонування системи публічного управління, оцінюванням ефективності реалізації управлінських функцій та діагностикою проблемних зон у роботі відповідних органів влади. Він включає також аналітично-пошукову роботу, спрямовану на вивчення кращих вітчизняних та зарубіжних практик, прогнозування ризиків і розроблення альтернатив управлінських сценаріїв. Саме цей компонент формує основу стратегічного мислення управлінця, необхідного для прийняття обґрунтованих рішень.

Предметно-функціональний компонент стосується реалізації професійних завдань згідно з повноваженнями відповідного органу публічної влади. Він охоплює планування діяльності, розробку нормативно-організаційних документів, управлінських рішень, координацію виконавчих функцій та адміністрування внутрішніх процесів. Цей компонент безпосередньо втілює специфіку професійної спеціалізації управлінця та його здатність діяти у межах політики організації.

Інформаційно-комунікаційний компонент передбачає володіння навичками пошуку, обробки, інтерпретації й поширення управлінської інформації. Особливого значення набуває здатність до публічної комунікації, зокрема через цифрові канали зв'язку, а також відкритість, прозорість і професійна точність у подачі даних. Управлінець має бути здатним підтримувати ефективну зовнішню й внутрішню інформаційну взаємодію, у тому числі — з громадянами, неурядовими організаціями та засобами масової інформації.

Організаційно-управлінський компонент фокусується на здатності організовувати роботу підрозділів, мобілізувати ресурси, управляти якістю внутрішніх процедур, оптимізувати робочі процеси та контролювати їх результативність. Цей аспект компетентності передбачає також опанування інструментів проєктного менеджменту, делегування повноважень, управління змінами, а також налагодження процедур внутрішнього моніторингу й звітності.

Соціально-психологічний компонент пов'язаний з умінням налагоджувати взаємодію в команді, вирішувати конфлікти, формувати згуртовану організаційну культуру. До цього компоненту належать здатність до фасилітації,

---

[1] Упровадження компетентнісного підходу в систему професійної підготовки державних службовців передбачає визначення ключових компетентностей, розробку інструментів їх оцінки та впровадження в освітній процес [Електронний ресурс]. *Соціально-економічні проблеми державного управління*. 2021. № 4. Режим доступу: https://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2021/4_2021/10.pdf

емоційного лідерства, коучингу, формування клімату довіри в колективі. Соціальна компетентність управлінця набуває особливої ваги в умовах високої динаміки та підвищених вимог до міжособистісної комунікації[1].

Можна стверджувати, що якісне здобуття нових кваліфікаційних рівнів на основі базових залежить не тільки від правових та соціально-економічних умов розвитку освітнього простору, а й від ступеня підготовленості кадрового потенціалу, який безпосередньо забезпечує цей процес.

Загалом слід наголосити на потребі докорінного вдосконалення якості підготовки фахівців на основі практичної спрямованості кваліфікаційних вимог з урахуванням кон'юнктури ринку праці та світового досвіду, що зумовлює актуальність переходу до ступеневої системи освіти, яка базується на суб'єктно-діяльнісному підході щодо встановлення цілей та змісту освіти і професійної підготовки для кожного освітнього або освітньо-кваліфікаційного рівня. У вищих навчальних закладах в умовах сьогодення актуальною є якісна *підготовка майбутніх фахівців за ступеневою системою освіти*. Важливим елементом такої підготовки фахівців є формування додаткових якостей випускника, до яких можна віднести: володіння сучасними інформаційними технологіями, здатність до саморозвитку, мобільність, конкурентоспроможність на ринку праці тощо. Тому під час розроблення сучасних програм за ступеневою системою освіти за окремими дисциплінами й освітніми технологіями навчання потрібно передбачати формування не тільки професійних компетенцій — предметно-спеціалізованих знань, умінь і навичок, але й загальних компетенцій.

Беручи до уваги зазначене, сучасний заклад вищої освіти має формувати внутрішню систему забезпечення якості освіти, яка охоплює всі освітні програми. Основними критеріями такої системи виступають: формування ключових і загальних компетентностей, що відповідають вимогам галузі знань і професійного стандарту; забезпечення міжпредметної узгодженості навчального плану, що сприяє цілісному сприйняттю знань; використання сучасних форм і технологій навчання, зокрема інтерактивних методів, цифрових інструментів і елементів дистанційної освіти; відповідність навчально-методичних матеріалів сучасним науковим і практичним вимогам; застосування активних методів контролю та оцінювання, орієнтованих на розвиток аналітичного мислення й самостійності здобувача.

Реалізація цих підходів дозволяє підвищити якість підготовки фахівців та забезпечити відповідність освітніх програм актуальним викликам публічного управління.

Отже, в умовах розширення кордонів "суспільства знань", посилення конкуренції на ринку праці фахівцеві украй необхідно набувати нових кваліфікаційних рівнів, ставати носієм затребуваних соціумом професійних компетентностей.

---

[1] *Гурневич О. М.* Соціально-психологічні аспекти діяльності публічних службовців в умовах реформування. *Вісник НАДУ*. 2020. № 4. С. 43–48.

На наше переконання, здобуття публічним службовцем нових кваліфікаційних рівнів безпосередньо пов'язане з розширенням фахової спеціалізації та поступовим опануванням нових напрямів професійної діяльності. Передусім цей процес демонструє рівень його професійної зрілості та прагнення до самореалізаці. Водночас він виступає індикатором динамічного професійного розвитку.

Постійне оновлення знань, формування нових умінь та навичок, а також потреба у внутрішньому вдосконаленні — це ознаки сформованого професіоналізму та високої мотивації до поліпшення власних якостей. У процесі розширення спеціалізації в службовця відбуваються глибокі якісні зміни. Насамперед трансформується професійна спрямованість особистості: зростає її змістова насиченість, активізується мотивація до досягнення результатів, актуалізується потреба у самоствердженні в професійній сфері. Паралельно з цим відбувається збагачення індивідуального досвіду, зростає компетентність, поглиблюються знання про сучасні методи, технології та управлінські інструменти. Фахівець не лише розширює обсяг своїх функціональних можливостей, але й стає здатним до міжсекторальної взаємодії, до виконання складних завдань, що виходять за межі вузької спеціалізації. Суттєвих змін зазнає також когнітивна сфера: удосконалюється аналітичне, системне й критичне мислення, активізується здатність до рефлексії, до оцінки професійних ситуацій у широкому соціальному контексті. Зростає рівень сформованості професійно важливих якостей, серед яких особливого значення набувають відповідальність, ініціативність, емоційна стабільність, здатність до самоменеджменту та ефективної комунікації. Усе це сприяє підвищенню рівня особистісної, професійної та психологічної готовності фахівця до виконання управлінських функцій в умовах динамічного середовища та зростаючих соціальних очікувань. Відтак розширення фахової компетенції сучасного управлінця варто розглядати як цілісну модель інтегрованого розвитку, що поєднує професійне зростання з особистісним самовдосконаленням і готовністю діяти відповідально, компетентно та етично у сфері публічного управління.

У сучасних демократичних країнах створено потрібні умови для розширення спеціалізації та освоєння додаткових напрямів професійної діяльності майбутніми спеціалістами. Такі завдання реалізуються через упровадження індивідуальної траєкторії навчання для кожного студента, наявність варіативних дисциплін у програмі підготовки фахівців, відповідний запит на поліфункційність працівників з боку роботодавців.

Як приклад, бакалаврські програми підготовки перекладачів у Німеччині розділені на цикли (гуманітарний, соціальний, економічний, професіональний) і розділи (фізична культура, навчально-виробнича практика, державна атестація). Кожен цикл має базову обов'язкову частину й варіативну (профільну), яка визначається вишем. Саме варіативна частина має надати можливість студентам отримати поглиблені знання й навички для успішної професійної діяльності і підготувати їх до продовження навчання в магістра-

турі. В основі навчання лежить загальнофілологійна освіта з двох іноземних мов, яка доповнюється семінарами з перекладу та введенням в одну з галузей спеціалізації (техніка, право, природничі науки, медицина, економіка) та із загальнолінгвістичних та культурологійних дисциплін. У всіх університетах пропонуються комп'ютерні курси й дисципліни з інформаційних технологій. Процес навчання не такий академічний як у вітчизняних вишах, більш гнучкий та орієнтований на індивідуальні потреби й інтереси студентів, що відповідає потребам європейського ринку праці і враховує сучасні та майбутні практичні завдання, з якими стикатимуться студенти у своїй подальшій професійній діяльності[1].

Вочевидь поліфункціональність і соціально-професійна мобільність стали трендами сучасного життя. Їх реалізація передбачає готовність людини до перманентного освоєння нових спеціалізацій, професій, сфер діяльності.

Наприклад, типовий викладач ЗВО виконує щонайменше дев'ятнадцять функціональних ролей, кожна з яких потребує наявності окремого комплексу знань, умінь і компетентностей. Паралельно з основною навчальною функцією викладач залучається до методичної, виховної, науково-дослідної, консультативної, управлінської, організаційної діяльності, нерідко поєднуючи її з обов'язками адміністратора — завідувача кафедри, декана, проректора чи ректора. Такий рівень рольової багатовекторності висуває високі вимоги до професійної мобільності, системності мислення та здатності до ефективного самоуправління[2].

Усі відмінності у трактуванні професійного образу викладача XXI сторіччя сходяться на одному спільному положенні: освітні трансформації сучасної епохи істотно змінюють і завдання, і форми діяльності викладачів вищої школи. Поява нових функціональних викликів, зумовлених цифровізацією освіти, динамікою інформаційних потоків та зміною соціального запиту до випускника ЗВО, потребує оновлення змісту професіограми викладача. Передусім зростають вимоги до здатності викладача діяти в умовах інноваційності: продукувати нестандартні підходи до викладання, користуватися сучасними інформаційно-комунікаційними технологіями, орієнтуватися в цифровому освітньому середовищі, а також бути готовим до навчання упродовж життя[3].

Одним із ключових критеріїв професійної ефективності викладача стає здатність організовувати самостійну пізнавальну діяльність студентів, мотивувати їх до пошукової роботи, створювати навчальні ситуації, в яких здобувач освіти виступає як суб'єкт, а не лише об'єкт процесу. Це передба-

---

[1] *Левицька Н. В.* Зміст та пріоритети професійної підготовки перекладачів в університетах Німеччини: *Збірник наукових праць Хмельницького інституту соціальних технологій Університету "Україна"*. 2012. № 6. С. 92–95.

[2] *Прошкін В.* Компетенції викладачів вищої школи в добу змін [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/25384/1/V.Proshkin_KVVSDZ_FITU.pdf

[3] *Євтух М. Б., Бордюг Н. М.* Викладач вищої школи: нові виміри професійної компетентності. *Освіта дорослих*: *теорія, досвід, перспективи*. 2018. № 1. С. 7–12.

чає розвиток комунікативної гнучкості, етичної рефлексії, фасилітативних навичок і цифрової грамотності[1]. Особливої ваги набуває уміння будувати партнерські суб'єкт-суб'єктні взаємодії, формувати середовище академічної свободи, довіри та взаємної відповідальності. У цьому зв'язку професійна роль викладача дедалі більше набуває характеристик міждисциплінарності, педагогічного лідерства та соціальної відповідальності.

Своєю чергою, поліфункційність будь-якого фахівця є запорукою його соціально-професійної мобільності. Поняття соціально-професійної мобільності охоплює сукупність соціальної та професійної мобільності. Це можливість і здатність успішно переключатись на іншу діяльність або змінювати вид праці. В умовах швидких змін техніки й технологій професійна мобільність є важливим компонентом кваліфікаційної структури фахівця. З іншого погляду, професійна мобільність — це здатність працівника швидко оволодівати технічними засобами, технологічними процесами й новими спеціальностями чи пристосовуватись до змін у них; потреба постійно покращувати свою освіту та кваліфікацію.

Загалом соціально-професійна мобільність — це здатність людини до адаптації, до руху, певна людська мінливість у суспільній та професійній сфері та уміння сприймати всі зміни у названих сферах із найменшим опором та мінімальними втратами щодо власних фізичних, матеріальних, психологічних та емоційних ресурсів[2].

Професійна мобільність впливає на діяльність фахівця, сприяє зміні ставлення до результатів своєї праці відповідно до вимог часу, самооцінювання як фахівця й актуалізує процес перетворення людиною самої себе, довколишнього його професійного і життєвого середовища. Мобільний фахівець має більше шансів у подоланні будь-якого кризового стану суспільства й усіх сфер економічного розвитку. "Суб'єктивна раціональність" такого спеціаліста дозволяє по-новому інтерпретувати ситуацію й організувати її на успішне досягнення цілей залежно від своїх здібностей, від суспільних умов, від життєвих інтересів. З огляду на те, що професійна мобільність є однією зі значущих якостей розширення життєвих шансів, важливим стає співорганізація процесів, що її забезпечують: з одного боку — якість різних форм і типів підготовки (навчання), вирішальна роль тут належить педагогу, а з іншого — умови для здійснення власне освітніх форм, де основна роль відводиться закладам освітнього середовища[3].

---

[1] *Коваленко С. П.* Компетентнісний підхід до формування професіограми сучасного викладача ЗВО. *Наукові записки НАПН України*. 2021. Вип. 1. С. 22–27.

[2] *Сачук Ю. Є.* Генеза поняття "соціально-професійна мобільність". *Неперервна професійна освіта*: *теорія і практика*. 2015. Вип. 1–2. С. 33.

[3] *Олійник М. І., Брухальська О. А.* Сутнісна характеристика готовності майбутнього фахівця дошкільної освіти до професійної мобільності. *Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова*: зб. наук. пр. Київ. 2013. Вип. 19 (29). С. 37. Серія 16 "Творча особистість учителя: проблеми теорії і практики".

Професійна мобільність може бути як горизонтальною, так і вертикальною. Під *горизонтальною професійною мобільністю* слід розуміти перехід індивіда з однієї професійної групи в іншу, що розташована на тому ж рівні в плані оплати праці й престижності професії, тобто переміщення фахівця без якісної зміни професії і кваліфікації. Під *вертикальною професійною мобільністю* мається на увазі переміщення індивіда з одного професійного прошарку в інший[1]. Можна стверджувати, що саме вертикальна професійна мобільність людини в сучасному світі потребує розширення спеціалізації, освоєння додаткових напрямів професійної діяльності, прирощення нових знань.

Особливо важливою соціально-професійна мобільність стає у транзитивних суспільствах, в Україні зокрема, оскільки в таких системах лише формується усталений соціальний порядок і швидкоплинними є моделі й засоби соціальної адаптації. Із цього приводу Т. Прохоренко зазначає, що в механізмах соціально-професійного просування спостерігаються й негативні тенденції, викликані соціально-економічною нестабільністю, яка склалася в Україні. Це супроводжується несприятливою трансформацією структури зайнятості, зростанням безробіття, масовим зубожінням значної частини населення. За таких умов професійна мобільність в усіх її виявах отримує доволі нестійкий характер і значною мірою залежить від скороминучих чинників. Так, високого положення здатні домагатися випадкові люди, непрофесіонали або навіть представники кримінальних структур. У таких суспільствах доступ до еліт значною мірою залежить від політичних і родинних зв'язків, а не від рівня професійної компетенції, освіти або інтелектуальних здібностей[2].

Сучасному суспільству має відповідати нова парадигма освіти. По-перше, знання має бути доступним всім, тобто має бути загальним, фундаментальним, інформаційно-технічним і практичним. По-друге, має культивуватися здатність до моделювання, абстрагування та узагальнення як потрібної основи вміння розпізнавати й аналізувати проблеми, які виходять за рамки власної спеціалізації. По-третє, класичні формули "знаю, що", "знаю як" мають бути доповнені формулою "знаю де". Для цього потрібно заохочувати й розширювати методичні та особливо ділові здібності (можливо, за допомогою рольових ігор). По-четверте, мають бути створені концепції гнучких методів освіти, як і подальшої передової освіти вже за рамками чинної концепції навчання впродовж життя й постійного перенавчання, самостійного вивчення; дистанційної освіти, які є формою безперервної освіти. Основною проблемою є співвідношення традиційних та інноваційних форм навчання[3].

---

[1] *Грицькова Н. В.* Професійна мобільність фахівця: сутність та структура. *Вісник ЛНУ ім. Т. Шевченка*. 2010. № 12 (199). С. 30.

[2] *Прохоренко Т. Г.* Професійна мобільність як фактор професійної успішності. *Вісник Національного університету "Юридична академія України імені Ярослава Мудрого"*. 2017. № 4 (35). С. 171–172.

[3] *Горбань О. В.* Феномен освіти в транзитивному суспільстві. *Неперервна професійна освіта: теорія і практика*. 2015. Вип. 3. С. 16.

Насправді, нині не можна говорити лише про безперервне навчання. У сучасному світі з ним природним чином інтегрується динамічне навчання, основними характеристиками якого є швидкість оновлення знань і навичок; їх адаптування до нових умов; співпраця та самостійність навчання в необхідний момент; володіння вмінням цілісного аналізу проблеми; здатність ухвалювати обґрунтоване рішення; установлювати нові стосунки в реальності, яка швидко змінюється; готовність до мобільності та постійного пошуку свого шляху у новому оточенні[1].

Система безперервної освіти передбачає багаторівневу структуру, в якій кожен рівень виконує власні змістові функції, доповнюючи інші й забезпечуючи цілісність навчання впродовж життя. Така система дозволяє поєднувати загальнонаціональні орієнтири з регіональними особливостями та галузевими потребами. На регіональному рівні, зокрема в умовах посилення децентралізаційних процесів, актуалізується завдання формування цілісної освітньої політики, що відповідає соціально-економічному профілю території та запитам місцевого ринку праці. До ключових напрямів цього рівня належать: а) розроблення регіональних програм розвитку людського капіталу; б) підтримка професійної орієнтації населення різних вікових і соціальних груп; в) оновлення змісту професійної підготовки з урахуванням нових викликів і трансформацій виробничого середовища.

Важливим орієнтиром для регіональних стратегій може стати досвід країн із розвиненою системою дуальної освіти, таких як Німеччина, де державні та муніципальні органи створюють необхідні умови для якісної підготовки фахівців — від законодавчого супроводу до фінансування освітньої інфраструктури. Особливе значення має співпраця між установами освіти, центрами зайнятості, підприємствами, органами місцевого самоврядування та іншими соціальними партнерами. Завдяки такій взаємодії з'являється можливість поєднувати індивідуальні освітні траєкторії з реальними потребами регіонального розвитку.

На галузевому рівні безперервна освіта потребує підтримки з боку профільних міністерств та органів виконавчої влади. Йдеться про формування довгострокових програм взаємодії, які б дозволили вибудовувати узгоджені підходи до професійної підготовки в межах окремих секторів економіки. Доцільним виглядає включення складових, присвячених освіті й навчанню, у державні програми розвитку галузей — з належним фінансуванням, кадровим та нормативним супроводом. Це не лише зміцнить зв'язок між економічними і освітніми політиками, але й сприятиме системному оновленню змісту та форм професійного навчання.

Особливої уваги заслуговують програми внутрішньої освіти на підприємствах, зокрема у вигляді курсів підвищення кваліфікації, стажувань, перепідготовки або навчання безпосередньо на виробництві. Такий підхід, що

---

[1] *Садковий В., Горонескуль М.* Особливості професійної підготовки майбутніх фахівців у сфері цивільного захисту. *Новий колегіум*. 2016. № 3. С. 19.

широко застосовується в країнах ЄС, Північної Америки та Східної Азії, демонструє високу ефективність у забезпеченні гнучкості персоналу, професійної мобільності та відповідності кваліфікацій потребам економіки[1].

На рівнях академічної та університетської науки потрібне здійснення фундаментальних і прикладних міждисциплінарних досліджень із проблем професійного розвитку різних категорій населення, адже не можна вивчати особистість фрагментарно, досліджуючи її професійний розвиток на різних життєвих етапах в умовах автономних підходів. Міждисциплінарні дослідження цих проблем в умовах глобалізаційних та інтеграційних процесів потребують цілісного випереджального підходу. Нагальною є потреба здійснення міждисциплінарних досліджень із психопедагогіки[2].

У підсумку багаторівневість безперервної освіти розкривається не лише через її інституційну будову, але й через здатність до адаптації, міжрівневої координації та впровадження інноваційних рішень. Вона постає як відкритий освітній простір, що об'єднує особистісні прагнення до розвитку з потребами суспільства та економіки.

Розробляючи та втілюючи програми безперервного навчання фахівців варто враховувати вікові, психологічні, статеві, етнонаціональні та інші особливості тих, хто навчається. Зокрема, концепція навчання дорослих базується на таких принципах: навчання дорослих є більш самокерованим за навчання дітей; попередній життєвий досвід дорослих постає як ресурс і стимул до навчання; навчання дорослих є більше проблемно-орієнтованим, ніж предметно-орієтованим; найважливішим стимулом до навчання є внутрішня мотивація, а не зовнішнє оцінювання; дорослі готові та хочуть навчатись: потреба випливає зі щоденного професійного життя[3].

У цьому контексті виділяються кілька характерних ознак, які дозволяють осмислити безпереревну освіту не як механічну послідовність етапів, а як динамічну й контекстуально вмотивовану освітню практику.

По-перше, безперервна освіта є стадійним процесом, що має чітко виражену логіку розвитку, але не обмежується рамками формальної освіти (дошкільної, шкільної, вищої, післядипломної). Її неперервність зумовлена не лише інституційною структурою, а й постійною присутністю освітнього запиту в повсякденних соціальних практиках особистості. Вона формується як відповідь на проблемні ситуації, що виникають у реальному житті, і стає засобом подолання когнітивних розривів, професійних викликів або потреб культурного самоутвердження.

---

[1] UNESCO Institute for Lifelong Learning. *Global Inventory of Regional and National Qualifications Frameworks*. Hamburg: UIL, 2020.

[2] *Ничкало Н. Г.* Розвиток професійної освіти в умовах глобалізаційних та інтеграційних процесів: монографія. Київ : Вид-во НПУ імені М.П.Драгоманова, 2014. С. 13.

[3] *Гіббс Т. Д., Хіміон Л.* Ефективне викладання через активне залучення слухачів до навчання. *Сімейна медицина*. 2008. № 3. С. 5–7.

По-друге, безперервна освіта має не лише часовий, а й просторовий вимір, оскільки реалізується у множинності контекстів — у взаємодії з різними джерелами інформації, у процесі професійної діяльності, неформального навчання, комунікації з оточенням. Освітня діяльність виходить за межі класичних аудиторій і дедалі частіше реалізується у цифровому просторі, де суб'єкт стикається з великою кількістю навчальних ресурсів, платформ і середовищ, що відкривають можливості для індивідуалізованого навчання.

По-третє, безперервна освіта передбачає чітко виражений особистісний вимір. Людина постійно перебуває у сфері впливу інформаційного потоку, комунікативної взаємодії, обміну досвідом. Однак суб'єктом освітньої діяльності вона стає лише тоді, коли виникає усвідомлена потреба в здобутті нових знань, у культурному саморозвитку, у включенні до нових соціальних ролей або професійних практик. Усвідомлення цієї потреби є ключовим моментом перетворення індивіда з пасивного реципієнта інформації на активного учасника процесу самонавчання, самовиховання та самореалізації[1].

На наше переконання, для всебічного розуміння та комплексного застосування форм і методів безперервної освіти в Україні варто застосовувати системний підхід, який би враховував інституційні, політико-правові, духовно-екзистенційні, соціально-економічні та інші чинники.

Якщо розглядати процес безперервної освіти з позиції системного підходу, то вона становить собою матрицю, яка складається з усіх можливих елементів системи, їх взаємних комунікацій. Існують специфічні, принципово важливі для життя системи сполучення й взаємодії, які складають умови, що забезпечують гармонійну безперервну освіту. Це показники її постійного руху, зміни, розвитку. Система безперервної освіти містить такі складові: базові ідеї (складають "соціальну свідомість"); нормативні ("соціальні інструкції" системи); інтеракційні (дії, що утворюють "соціальну організацію"); можливості (інтереси, які складають "соціальну ієрархію" людиносистеми).

Однією з класичних форм безперервної освіти є післядипломна освіта, яка у своїх навчальних планах і програмах має враховувати сучасні тенденції розвитку матеріальної та духовної культури, практичного досвіду людства й конкретного соціуму.

Загалом післядипломна освіта як система навчання та розвитку фахівців із вищою освітою: спрямована на приведення професійного рівня відповідно до світових стандартів, вимог часу, індивідуально-особистісних та виробничих потреб; на удосконалення наукового та загальнокультурного потенціалу особистості, яка реалізується у діяльності спеціалізованих навчальних закладів та засобами самоосвіти; керується державними стандартами щодо фаху певних рівнів кваліфікації відповідно до вимог суспільно-економічного та науково-технічного прогресу.

---

[1] *Зязюн І. А., Сухомлин С. О.* Безперервна освіта в контексті розвитку особистості: філософсько-педагогічний дискурс. *Педагогіка і психологія професійної освіти*. 2018. № 3. С. 7–15.

У системах післядипломної освіти публічних службовців держав Європейського Союзу останніми десятиліттями спостерігається чітка тенденція до індивідуалізації навчального процесу, що розглядається як основа ефективного професійного розвитку. Такий підхід ґрунтується на визнанні унікальності управлінця як суб'єкта навчання — з його особистим професійним досвідом, кар'єрними запитами, стилем засвоєння знань і індивідуальною траєкторією розвитку[1].

Сутність індивідуалізації полягає у гнучкому конструюванні освітніх траєкторій відповідно до управлінських функцій, рівня відповідальності та профілю компетентностей конкретного службовця. У практиці держав-членів ЄС така модель реалізується через кілька ключових механізмів:

1. Індивідуальний план професійного розвитку (ІППР).

Складається у співпраці державного службовця з кадровим підрозділом або освітнім консультантом. У документі визначається набір освітніх програм, короткострокових курсів або стажувань, відповідно до цілей службового зростання, а також строки їх проходження, форма навчання (очна, дистанційна, змішана) й очікувані результати. ІППР слугує не лише освітнім, а й кар'єрним навігатором, що узгоджує потреби органу влади з інтересами та потенціалом конкретного працівника[2].

2. Формування цифрового портфоліо (е-портфоліо).

Це електронна база документів, яка містить інформацію про попереднє навчання, сертифікати підвищення кваліфікації, участь у проєктах, набуті управлінські компетентності. Такий інструмент дозволяє враховувати результати формальної, неформальної й інформальної освіти, запобігати дублюванню навчальних програм і стимулювати цілеспрямоване зростання службовця.

3. Консультаційно-наставницький супровід.

У межах індивідуального підходу службовець отримує підтримку з боку тьютора або HR-консультанта, який надає рекомендації щодо вибору програм, допомагає у визначенні пріоритетів, координує взаємодію з навчальними установами. Така підтримка особливо важлива в умовах динамічного зміщення професійних вимог, появи нових цифрових сервісів та потреб у перекваліфікації.

Європейські інституції, зокрема Європейська комісія та OECD-SIGMA, послідовно підкреслюють, що саме персоналізовані формати навчання сприяють підвищенню результативності, мотивації та ефективності публічної служби[3]. Індивідуалізація не суперечить принципу загального професійного стандарту, а навпаки — сприяє його гнучкому застосуванню залежно від посадових функцій, типу органу влади, стажу служби та управлінських завдань.

---

[1] OECD. *Skills for a 21st Century Public Service*. Paris: OECD Publishing, 2020.

[2] European Commission. Leadership Development and Learning Strategies in the Public Sector: Comparative Report. Brussels: EC, 2021.

[3] SIGMA. *Developing a Skilled Civil Service Workforce*. Paris: OECD/SIGMA, 2022.

Для України, яка перебуває в активному процесі трансформації системи публічної служби та наближення її до європейських стандартів, впровадження індивідуальних освітніх траєкторій для службовців є важливим кроком у напрямі меритократичної та компетентнісно орієнтованої кадрової політики. Такий підхід може стати основою нової моделі підвищення кваліфікації, де навчання є не формальністю, а інструментом усвідомленого професійного саморозвитку.

Погоджуємось з твердженням, що у професійній підготовці та професійному розвитку педагогічних працівників освітніх закладів в Україні важливо враховувати досвід країн ЄС стосовно інвестування гнучких систем підготовки педагогічного персоналу; створення професійних профілів для викладачів, що включають у себе всю інформацію в контексті їхньої освітньої діяльності; здобуття викладачами професійного досвіду в системі публічного управління; запровадження концепції наставництва в структурах публічного управління; створення умов для стажування та випробувального періоду для викладачів-початківців під керівництвом більш досвідчених педагогів; створення електронного середовища для професійного розвитку викладачів та обміну їх досвідом; залучення до викладання практикуючих професіоналів з органів державної влади та органів місцевого самоврядування, що володіють педагогічною майстерністю; визнання результатів неформального навчання, так званого "самостійного навчання", як форми професійного розвитку педагогічного персоналу; мотивування викладачів і тренерів закладів освіти до безперервного професійного розвитку через преміювання та підвищення заробітної плати[1].

Загалом для забезпечення неперервної освіти публічних службовців важливою є зміна підходів до розуміння й визнання навчальної діяльності та її результатів, особливо у сфері неформальної та інформальної освіти, тобто підтвердження результатів такого навчання державних службовців, забезпечення навчання на робочому місці через наставництва та консультування, запровадження в навчальний процес інтерактивних методів навчання, зокрема методів критичного мислення, використання інформаційних технологій, а саме електронне (дистанційне) навчання, смарт-технології, технології віртуальної реальності, створення платформи управління знаннями тощо[2].

Безсумнівно, безперервне навчання фахівців є відповіддю на інтенсифікацію розвитку матеріальної та духовної культури людства, на постійне збільшення обсягу знань у різних галузях суспільної діяльності, на появу нових професійних вимог до спеціалістів. Зауважимо, що постійне підвищення й удосконалення фахової освіти та кваліфікації є сутнісною складовою сучасного розвитку провідних країн світу. Глобалізація, інформаційна революція,

---

[1] *Радкевич О.* Професійний розвиток викладачів і тренерів закладів професійної освіти в країнах Європейського Союзу. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/154284131.pdf

[2] *Прудиус Л. В.* Управління якістю державної служби України : монографія. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2017. 280 с.

науково-технічний прогрес у комплексі спричинили потребу постійного самовдосконалення фахівця, підняття рівня його кваліфікації. У цьому контексті дослідники дискутують про нову парадигму освіти, яка б орієнтувалася на принципи гуманізму, особистісно-орієнтованого навчання, системності й науковості.

В умовах сучасних економічних відносин людина часто здобуває нові освітньо-кваліфікаційні рівні на основі базових, унаслідок чого вона може залишатися конкурентноспроможною на ринку праці. Можна стверджувати, що всі кваліфікаційні рівні становлять єдиний комплекс підготовки фахівця, дозволяючи йому логічно та послідовно підвищувати свою інтелектуальну й професійну компетентність. Загалом науковці наголошують на потребі вдосконалення якості підготовки фахівців на основі практичної спрямованості кваліфікаційних вимог з урахуванням кон'юнктури ринку праці та світового досвіду, що потребує зміни змісту освіти і професійної підготовки для кожного кваліфікаційного рівня.

Також важливою домінантою розбудови безперервної професійної освіти є розширення спеціалізації, освоєння додаткових напрямів професійної діяльності фахівцем. Такі процеси приводять до збагачення фахового досвіду людини — розвитку професійної компетентності, формування нових навичок і вмінь, удосконалення наявних професійних якостей, оволодіння сучасними методиками, технологіями та засобами вирішення посадових завдань. Розширення спеціалізації фахівця, освоєння ним нових професій сприяють його поліфункційності та посиленню соціально-професійної мобільності, що в підсумку дозволяє йому підвищити рівень власної адаптативності в соціальному середовищі.

Загалом безперервне навчання фахівців стало стійкою тенденцією та вимогою суспільного розвитку, детермінованого змінами матеріальної й духовної культури, оновленням практичного досвіду у різних сферах діяльності людини. З нашого погляду, для комплексного застосування форм і методів безперервної освіти в Україні варто використовувати системний підхід, який би враховував інституційні, політико-правові, духовно-екзистенційні, соціально-економічні та інші чинники. На сьогодні безперервна освіта стала засобом як професійного, так і особистісного самовдосконалення людини.

Безперервне професійне самовдосконалення публічних службовців здійснюється, з одного боку, за тими самими напрямами та технологіями, як і працівників всіх інших сфер матеріального та духовного виробництва, з другого — за притаманними тільки цій професії особливостями. Останні випливають насамперед із того, що публічний службовець є людиною публічною, перебуває в постійному контакті з людьми, які безпосередньо реагують на рівень його компетентності й професійної майстерності. У разі вияву навіть незначної некомпетентності він відразу ж потрапляє в поле негативного оцінювання. Друга особливість зумовлена періодичною зміною чинного законодавства та нормативної бази практично в усіх сферах життя та діяльності

транзитного суспільства. Виявлене ним незнання законів авторитету публічному службовцю не додають, а навпаки — формують щодо нього негативне ставлення. Третя особливість зумовлюється статусом службовця як носія високої культури. У силу цього статусу службовець має бути в курсі найновіших досягнень науки, культури і мистецтва, а відтак — постійно працювати над підвищенням рівня не тільки професійної, але й політичної, моральної, мистецької культури. Зупинімося на цьому більш детально.

Однією з фундаментальних ознак публічної служби є, власне, її публічний характер, що визначає специфіку професійної діяльності службовця та одночасно зумовлює об'єктивну потребу в постійній фаховій підготовці й розвитку компетентностей. Публічність у сфері публічного управління не лише вимагає високого рівня професіоналізму, а й створює середовище постійного зовнішнього оцінювання діяльності посадовців з боку громадян, інституцій громадянського суспільства, експертної спільноти та засобів масової інформації.

Цей публічний характер діяльності державного службовця базується, передусім, на принципі прозорості, що є складовою демократичного врядування та механізмом забезпечення довіри громадськості до державних інституцій. Прозорість означає: а) відкритість і доступність інформації про діяльність органів влади, за винятком відомостей, що становлять державну або комерційну таємницю; б) можливість громадського обговорення проєктів нормативно-правових актів і рішень, що мають суспільне значення; в) забезпечення незалежної оцінки діяльності посадових осіб і наслідків реалізованої ними політики[1].

Згідно зі ст. 9 Закону України "Про інформацію" право на інформацію мають фізичні й юридичні особи, а також органи державної влади. Це право включає вільне отримання, використання, поширення та зберігання інформації, необхідної для реалізації прав, свобод і законних інтересів[2]. Отже, інформаційна відкритість стає нормативно закріпленим обов'язком державних службовців, і порушення цього принципу — зокрема, через надання недостовірної або неповної інформації, або навмисне обмеження доступу до неї — підриває авторитет служби, шкодить інституційній репутації й суперечить етичним нормам публічного управління.

Публічна служба в демократичній державі неможлива без постійної комунікації із суспільством. Така взаємодія реалізується через діалог із громадськими об'єднаннями, професійними асоціаціями, неурядовими організаціями, ЗМІ, в процесі якого формується соціальний запит, інституційна відповідальність і політична легітимність управлінських рішень. Прозорість служби передбачає: а) регулярне інформування громадськості про діяльність

---

[1] SIGMA. *Principles of Public Administration – Transparency and Accountability*. Paris: OECD/SIGMA, 2023.

[2] Закон України "Про інформацію" від 02.10.1992 р. № 2657-XII (зі змінами). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text

державних органів; б) розвиток інструментів електронної участі; в) організацію суспільних консультацій; г) забезпечення механізмів зворотного зв'язку.

У зв'язку з цим реалізація принципу прозорості неможлива без фахової підготовки публічних службовців у сфері комунікацій, інформаційної політики, антикорупційної доброчесності, цифрових технологій, а також без ґрунтовного знання нормативно-правової бази. Саме це робить безперервну професійну освіту ключовим інструментом підтримки публічної легітимності державної служби в умовах динамічного розвитку суспільних очікувань, цифровізації врядування й підвищення рівня громадянської активності.

Публічність діяльності держслужбовців базується не тільки на принципі прозорості, а й органічно доповнюється принципом відкритості. Відкритість і прозорість органів державного управління є невід'ємними характеристиками здійснення державної влади на засадах реальної демократії. На противагу закритості, притаманній тоталітарним формам державного правління, наявність і динамічне підвищення рівнів відкритості та прозорості державної влади перед громадськістю є якісними ознаками демократичних перетворень суспільства на шляху його еволюційного розвитку. У той же час відкритість і прозорість органів державного управління є важливими чинниками демократичного устрою держави, оскільки саме їх реалізація забезпечує реальний, об'єктивний та дієвий вплив суспільства на органи державного управління через громадські об'єднання та організації.

Розвиток принципів відкритості та прозорості в діяльності органів державної влади та управління сприяє підвищенню ступеня вірогідності, оперативності та повноти інформації щодо управлінських рішень, які зачіпають права та інтереси об'єктів державного управління. Також реалізація цих принципів органами державного управління здатна не тільки нівелювати напруженість у суспільстві, пов'язану з неадекватними діями влади, найбільш повно та якісно враховувати потреби різних соціальних груп, структурованих у громадські угрупування, але й суттєво підвищити ефективність влади та управління за рахунок залучення громадськості до опрацювання управлінських рішень на різних стадіях їх підготовки й ухвалення. Особливість принципів відкритості й прозорості зумовлена тим, що ці принципи одночасно постають:

- як принципи організації та діяльності органів державного управління;
- як принципи взаємин між цими органами і суспільством в особі політичних партій, недержавних установ, громадських об'єднань, організацій та окремих громадян;
- як вияв демократизму особистого правового статусу кожного громадянина, зокрема й публічних службовців[1].

---

[1] *Гудима Н. В.* Норми-стимули у функціонуванні та розвитку принципів відкритості і прозорості в діяльності органів державного управління. *Університетські наукові записки*. 2007. № 4. С. 445–446.

Прозорість і відкритість публічної служби накладають особливу відповідальність на її носіїв щодо рівня освіти, якості професіоналізму, обізнаності стосовно характеру та шляхів вирішення суспільних проблем, способу життя в межах моралі й права та ін. Такі вимоги мають підштовхувати публічного службовця до безперервної освіти та особистісного самовдосконалення й самовиховання.

З погляду фахівців, прозорість як вияв публічної діяльності державних службовців не варто розуміти однобічно. Цей феномен треба розглядати за кількома рівнями. Зокрема, він доводить, що в системі загальних завдань становлення принципу прозорості в державному управлінні можна виділити три рівні залежно від функціонального призначення.

Перший рівень — це прозорість у проведенні кадрової політики й розподілі всієї системи адміністративних повноважень. На цьому рівні потрібно насамперед увести чітку регламентацію діяльності установ і галузей через культивування єдиної структури формалізованих дозвільних та зобов'язальних норм, виконання яких контролювалося б відповідними інстанціями. Також варто відсторонити від процедури винесення рішень осіб, які були реально помічені у протиправних діях. Важливу роль у зміцненні принципу "кадрової прозорості" може відіграти й побудова системи заходів дисциплінарного характеру, що визначають рівень відповідальності за всі форми правопорушень.

Другий рівень — це забезпечення управлінської прозорості через превентивні організаційні заходи, що базуються на становленні бюрократичних процедур, які не допускають провокаційних моментів у роботі. Це доповнюється контролем з боку керівництва, зокрема й у формі незапланованих ревізійних заходів, тактики антикорупційних кампаній, ротації кадрів задля недопущення можливості концентрації влади в окремих публічних службовців.

Третій рівень — прозорість процесу ухвалення політико-адміністративних рішень, що є кінцевим продуктом управлінської діяльності. Її процесуальний характер вимагає від керівника адекватного застосування наданих йому владних повноважень, здатності знайти необхідний баланс між спрямованістю потенційного рішення і його можливими наслідками, уміння визначити оптимальні рамки для розгляду справи[1].

Зростання рівня публічності в діяльності органів державної влади розглядається як необхідна умова формування ефективної, відкритої та підзвітної публічної адміністрації. У демократичних державах публічність є не лише принципом організації влади, а й інструментом забезпечення прозорості, боротьби з корупцією та зміцнення довіри громадян до держави. Досягнення цієї мети вимагає системних інституційних змін, спрямованих на модерніза-

---

[1] *Пухкал О.* Прозорість як важливий чинник модернізації державного управління. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2010. № 1. С. 19–20.

цію організаційної культури публічної служби, впровадження інструментів громадського контролю та оновлення нормативно-правової бази.

Одним із ключових напрямів підвищення публічності є розвиток електронного урядування, що забезпечує відкритий доступ громадян до публічної інформації, спрощує адміністративні процедури та створює передумови для впровадження цифрової демократії[1]. Не менш важливим чинником є створення в системі державного управління підрозділів внутрішнього контролю та службових розслідувань, здатних оперативно реагувати на випадки порушення службової етики, конфлікту інтересів чи зловживання повноваженнями. У цьому контексті особливої ваги набуває прийняття сучасного законодавства про запобігання конфлікту інтересів, а також про етичні стандарти поведінки публічних службовців, що мають відповідати кращим європейським практикам і рекомендаціям міжнародних інституцій, зокрема OECD та GRECO.

Важливою складовою підвищення прозорості та підзвітності публічної служби є вдосконалення системи декларування доходів, майна та зобов'язань публічних службовців, а також запровадження ефективного моніторингу видатків. Такий фінансовий контроль має стати не лише інструментом формального звітування, а й реальною превенцією корупційних ризиків. Суттєво сприяє підвищенню довіри до органів державної влади впровадження адміністративних стандартів, які уніфікують процедури прийняття рішень, встановлюють чіткі регламенти та забезпечують контроль за їх дотриманням. У поєднанні з дієвими механізмами підвищення інституційної підзвітності, ці стандарти створюють умови для посилення відповідальності службовців за свої дії.

Не менш важливим є забезпечення прозорості процедур, пов'язаних із розподілом публічних ресурсів. Йдеться насамперед про державні закупівлі, процеси приватизації, видачу державних ліцензій, реалізацію державних інвестиційних проєктів, надання податкових пільг, гарантій уряду, бюджетних асигнувань, а також доступ до інформації щодо діяльності державних комісій, виданих субсидій або позик. Відкритість таких процесів істотно знижує ризики зловживань та сприяє розвитку довіри до державних інституцій. Водночас підвищення публічності неможливе без упорядкування нормативного середовища: надмірна кількість суперечливих або дублюючих норм, складність процедур та зарегульованість адміністративної практики сприяють неефективності врядування та створюють передумови для зловживань. У зв'язку з цим актуальним є спрощення регулювання, зокрема шляхом скасування застарілих, нечітких або надмірно обтяжливих норм, що гальмують економічну активність і створюють бюрократичні бар'єри.

Таким чином, формування відкритої, публічної та прозорої системи державного управління вимагає не лише нормативного та процедурного онов-

[1] UNDESA. *E-Government Survey 2022*: *The Future of Digital Government*. New York: United Nations, 2022.

лення, але й зміни управлінського мислення, що передбачає орієнтацію публічної служби на підзвітність, ефективність, професійну етику та активну взаємодію з громадськістю.

У наш час публічність діяльності держслужбовців забезпечується як традиційними засобами — години прийому громадян, громадські приймальні, оприлюднення звітності у ЗМІ, так і за допомогою новітніх електронних засобів комунікації.

Відповідно для застосування засобів електронного врядування за будь-якою моделлю держслужбовець має володіти певними знаннями й навичками.

На сьогодні розвиток е-урядування — це не тільки новий якісний рівень публічності державної служби, це також значний крок у розвитку демократії, забезпеченні впливу громадян на управління країною як під час виборів, так і повсякчасно.

Модель е-урядування надає можливість українській нації не просто подолати інформаційну нерівність й усунути територіальний бар'єр, а й сприяє розвитку демократичного інформаційного суспільства з максимальною участю громадян держави. Е-урядування при цьому відіграє вирішальну роль, коли не держава керує процесом життєдіяльності народу, а громадяни будують для себе державу, яка є гарантією їх конституційних прав і свобод, а також процвітання української нації.

Застосування технологій е-урядування на всіх рівнях державного управління в Україні потребує належної освіти та фахової підготовки як державних службовців, так і громадян, які мають демонструвати інформаційну культуру та інформаційну грамотність для використання переваг електронної демократії.

Реалізація завдань державної служби як форми публічної діяльності в умовах демократичної трансформації українського суспільства зумовлює необхідність формування ефективної, багаторівневої та сучасної системи професійного навчання публічних службовців. У центрі цієї системи має перебувати принцип безперервної освіти, який слугує фундаментом для розвитку інтелектуального потенціалу кадрового складу публічної адміністрації, формування адаптивного управлінського мислення та забезпечення професійної мобільності службовців.

У сучасних умовах безперервна професійна освіта має бути не лише формально закріпленим елементом службової кар'єри, а інтегрованою складовою державної кадрової політики, зорієнтованої на стратегічний розвиток системи публічного управління. З огляду на це, система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців повинна мати багатопрофільний і варіативний характер, забезпечуючи можливості для професійного зростання відповідно до індивідуальних траєкторій та організаційних запитів[1].

---

[1] OECD. *Public Service Leadership and Capability*: *Preparing the Public Service for the Future*. Paris: OECD Publishing, 2020.

Важливою ознакою ефективної моделі безперервної освіти є її зв'язок з державними вимогами до якісного кадрового забезпечення, а також її здатність відповідати новим викликам, породженим трансформаційними процесами в суспільстві, змінами у структурі публічного управління, розширенням функціональних повноважень органів влади. Це передбачає гнучкість програм навчання, їх адаптацію до умов ринку праці та постійну корекцію змісту відповідно до стратегічних цілей держави.

Система безперервної освіти публічних службовців повинна враховувати інституційну специфіку органів влади всіх рівнів — як державної, так і місцевої — а також особливості виконання ними делегованих або власних повноважень. Відтак навчальні програми мають не лише орієнтуватися на загальноуправлінські компетентності, а й пропонувати вузькоспеціалізовану підготовку для забезпечення професійної відповідності конкретній посаді, структурі, політичному або адміністративному контексту.

Крім того, безперервна освіта має бути інтегрованою в загальнонаціональну систему професійної підготовки кадрів, взаємодіяти з академічним сектором, міжнародними освітніми ініціативами та інституціями підвищення кваліфікації. Це дозволить створити відкриту та гнучку систему, зорієнтовану на трансфер знань, кращих практик і інноваційних підходів до управління.

Суттєвою вимогою до сучасної системи професійного розвитку публічних службовців є її здатність забезпечити наповнення державних структур компетентними кадрами, здатними до ініціювання, супроводу та впровадження інноваційних процесів. Йдеться не лише про знання й навички, а про формування високої управлінської культури, етичної відповідальності, спроможності до генерації управлінських рішень, стратегічного планування та впровадження сучасних соціальних технологій. Особливої актуальності в цьому контексті набуває принцип адаптивності — здатності системи безперервної освіти реагувати на зміни в структурі та функціональній спрямованості органів влади, трансформацію змісту публічної служби та виклики зовнішнього середовища.

Впровадження зазначених підходів у практику кадрової політики сприятиме наближенню вітчизняної системи публічної служби до міжнародних стандартів, зокрема принципів доброго врядування та європейської моделі компетентнісного управління. Своєю чергою, це стане важливим чинником подальшої інтеграції України до світового демократичного простору, де публічна служба сприймається не як інструмент адміністративного контролю, а як інституція служіння громадянам і реалізації суспільних інтересів.

Питанню професіоналізму державно-управлінських кадрів в Україні приділяється значна увага, однак система їх професійної підготовки потребує подальшого вдосконалення. Сутність проблеми полягає у створенні моделі неперервного навчання публічних службовців, що є важливим чинником зміцнення інституту публічної служби.

Також низка вітчизняних службовців не завжди відповідають критеріям професіоналізму, не володіють якісними навичками комунікації з громадяна-

ми в публічній сфері, що зайвий раз нагадує про потребу безперервної освіти. На сьогодні недостатньо високий соціальний статус службовця середньої та низової ланок не стимулює його до отримання додаткових знань, здійснення самоосвіти та посилення ефективності своєї професійної діяльності.

Як свідчить практика, одним із найбільш глибинних недоліків діяльності публічних службовців вітчизняної системи вважається відсутність сталої потреби в саморозвитку, самовдосконаленні та самореалізації, що суттєво знижує якість виконання ними посадових обов'язків, а також ефективність роботи державного органу загалом.

Умови стрімких суспільних змін, посилення відкритості публічного управління, необхідність реагування на складні управлінські виклики вимагають, щоб професійна освіта публічного службовця спиралася не лише на нормативну основу, а й на особисту мотивацію до розвитку.

У цьому контексті особливої ваги набуває концепція професійного акме, тобто досягнення людиною найвищого рівня реалізації своїх можливостей у професійній діяльності[1]. Вона тісно пов'язана з усвідомленням службовцем своєї відповідальності не лише за результати роботи, а й за власну інтелектуальну і моральну зрілість, що формується через постійне самонавчання, розширення світогляду та вдосконалення особистісних якостей.

Формування у публічного службовця мотивації до безперервного саморозвитку має стати однією з головних цілей системи професійного навчання. У цьому сенсі програми підвищення кваліфікації, підготовки та перепідготовки мають включати не лише традиційні управлінські курси, а й модулі, що сприяють розвитку лідерського потенціалу, етичної чутливості, рефлексивного мислення та креативності. Саме ці риси лежать в основі ефективного публічного управління в умовах невизначеності й багатофакторності.

У межах чинної національної системи безперервної освіти публічних службовців передбачається виконання двох ключових завдань. Перше з них — підготовка службовця, що означає здобуття особою нової кваліфікації або професійної спеціалізації, орієнтованої на діяльність в органах державної влади чи місцевого самоврядування. Йдеться не лише про первинну підготовку майбутнього службовця, але й про підвищення рівня освіченості працівників, які вже перебувають на службі, відповідно до нових вимог їхньої посади або перспектив кар'єрного зростання.

Друге завдання — підвищення кваліфікації, що є цілеспрямованим процесом оновлення знань, поглиблення управлінських компетентностей і формування спеціалізованих навичок відповідно до актуальних потреб як самого службовця, так і органу, в якому він працює. Такий тип навчання дозволяє не лише зберігати, а й розвивати управлінський потенціал системи публічної служби, забезпечуючи її адаптивність до сучасних викликів.

---

[1] *Огнев'юк В. О., Гладкова В. М., Фруктова Я. С.* Фундаментальна акмеологія – наука XXI століття: монографія. Київ : Інтерсервіс, 2019. 206 с.

Загалом демократичні процедури та форми здійснення публічної служби мають яскраво виражений публічний характер, що вимагає від публічних службовців усіх рівнів належної якості знань, формування стійкої потреби в самоосвіті та інтелектуальному саморозвитку.

Продовжуючи означену логіку, зосередимо увагу на п*отребі освоєння змінної нормативної бази життєдіяльності транзитивного суспільства як проблемі професійної компетенції публічного службовця*.

Безсумнівно, у транзитивному суспільстві, українському зокрема, законодавство є мінливим і суперечливим, що вимагає від публічних службовців постійної уваги до нормативно-правового забезпечення різноманітних сфер життєдіяльності соціуму.

Публічний службовець має демонструвати високий рівень правової компетентності, що дозволить йому надавати якісні управлінські послуги суспільству. Правова компетентність службовця починається зі знання ним своїх прав й обов'язків, посадових інструкцій та приписів.

Компетентність публічних службовців визначають цілями та завданнями управлінської діяльності. Компетентність залежить від призначення державної інституції, її місця в системі публічного управління, а статус службовця — від посади, яку він обіймає. Компетенція окремих службовців, наприклад голів місцевих державних адміністрацій, визначена законодавчими актами. Однак, як правило, компетенцію публічних службовців визначають у положенні про управління (відділ, сектор, інспекцію, службу) та посадових інструкціях[1].

Відповідно, публічний службовець у своїй діяльності має чітко усвідомлювати правові межі своїх повноважень, які визначаються нормативно-правовими актами, а також розуміти характер впливу, що здійснюється через його рішення і дії на різні сфери суспільних відносин. Дотримання законності й чітке знання нормативної бази не лише забезпечує правомірність управлінських дій, а й зміцнює авторитет як самого службовця, так і державної служби загалом перед громадянами.

Юридичні повноваження державної інституції або її посадової особи слід розуміти як формалізований засіб реалізації державно-владного впливу, який здійснюється в межах компетенції задля досягнення соціально значущих результатів. Вони не зводяться виключно до прав або до обов'язків — натомість функціонують як цілісні правообов'язки, тобто взаємозалежна єдність правомочностей і юридичних зобов'язань[2]. У структурі правового статусу службовця обов'язки взагалі переважають, що зумовлено наявністю юридичної відповідальності за їх невиконання або неналежне виконання. Водночас реалізація повноважень передбачає й наявність прав, зокрема права вимагати належної поведінки від інших осіб, звертатися до інституцій,

---

[1] *Боднарчук В.* Сутність і зміст поняття "компетенція" в державному управлінні. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2016. Вип. 2. С. 24.

[2] *Андрусяк Т. Г.* Теорія держави і права. Львів: Світ, 2001.

що забезпечують правопорядок, або захищати свою компетенцію від неправомірного втручання.

Законодавець, формулюючи повноваження органів публічної влади, може в одних випадках надати перевагу правам (наприклад, у питаннях нормотворчості чи представництва держави), в інших — зосередитись на зобов'язаннях (наприклад, у сферах публічного контролю чи нагляду). При цьому владна природа таких повноважень виявляється через право приймати нормативні або індивідуальні акти, укладати цивільно-правові угоди, ініціювати примусові заходи з метою забезпечення виконання правових норм у випадках, передбачених законом[1].

Таким чином, повноваження публічного службовця постають як нормативно закріплена форма легітимного державного впливу, що потребує високої правової культури, професійної відповідальності та здатності до правомірного й етично вмотивованого ухвалення рішень у сфері публічного управління.

Демонструючи правову поведінку та знання законів у різних сферах суспільного життя, публічний службовець формує суспільну правосвідомість і правову культуру, що вкрай важливо для становлення демократії у транзитивних суспільствах.

Від рівня знань і належного виконання службовцем своїх обов'язків, закріплених у чинному законодавстві, залежить його професійний авторитет у суспільстві. У транзитивному соціумі, на жаль, публічні службовці не завжди повною мірою уявляють правові рамки своєї діяльності у зв'язку зі швидкоплинністю законодавства та недостатнім рівнем професійної підготовки службовців.

Особливий соціальний статус публічного службовця накладає на нього значний підвищений рівень юридичної, етичної та політичної відповідальності за здійснення (або бездіяльність) управлінських дій. Соціальна значущість діяльності публічного службовця зумовлена його ключовою роллю у забезпеченні ефективного функціонування державного механізму, реалізації публічного інтересу та дотриманні принципів правової держави.

У науковій літературі, нагадаємо, правовий статус публічного службовця розглядається в трьох взаємопов'язаних аспектах — державно-правовому, адміністративно-правовому та кримінально-правовому. У кожному з цих вимірів закладено окремі функціональні характеристики, які формують комплексну юридичну природу діяльності посадової особи в публічному секторі.

З позиції державно-правового підходу, публічний службовець виступає як представник держави, як "слуга держави", який реалізує її суверенні повноваження в межах встановленої компетенції. Через нього держава здійснює свої функції — внутрішні та зовнішні, включно з репрезентацією в міжвідомчих і міждержавних відносинах, комунікацією з громадянами, органами місцевого самоврядування, суб'єктами господарювання та недержавними ін-

---

[1] *Шаповал В. М.* Публічна влада в Україні: інститути, механізми, процеси. Київ: Ін Юре, 2017.

ституціями[1]. Саме публічний службовець, перебуваючи в межах державного апарату, персоніфікує державу в її щоденному функціонуванні.

З точки зору адміністративного права, публічний службовець є носієм владних організаційно-розпорядчих повноважень, що дозволяють йому приймати управлінські рішення, давати обов'язкові для виконання вказівки, здійснювати контроль і нагляд у межах адміністративної юрисдикції. Він реалізує делеговану державою публічну владу, зокрема шляхом застосування адміністративно-правових заходів впливу, у тому числі адміністративних санкцій. Така діяльність передбачає баланс між авторитетом посадової особи, правовими межами її повноважень і дотриманням принципу верховенства права.

У рамках кримінально-правового підходу публічний службовець розглядається як особливий суб'єкт правопорушення — як кримінального, так і адміністративного характеру. Саме специфічний статус особи, що реалізує владні повноваження, зумовлює посилену правову відповідальність за зловживання службовим становищем, перевищення повноважень, службову недбалість, отримання неправомірної вигоди та інші вияви посадової злочинності. Водночас статус публічного службовця встановлює й підвищений стандарт доказової бази та обґрунтованості рішень, що приймаються в межах посадової компетенції.

Виходячи з наведеного, публічний службовець має постійно вивчати законодавчі новели в різних галузях права, що безпосередньо стосуються виконуваних ним функціональних обов'язків.

З нашого погляду, цілком можна погодитись із думкою про те, що в умовах сучасної трансформації суспільства має бути сформовано новий тип публічного службовця, який має стати взірцем дотримання законності та виконання обов'язків публічного службовця, послідовності в діях, небайдужості до людських проблем, патріотизму, професійності, чемності у спілкуванні з громадянами та своїми колегами. Перелічені чинники, а також ухвалення відповідного пакета законодавчих актів, на переконання науковців, здатні вплинути не тільки на формування позитивного іміджу окремого публічного службовця, але й публічної служби загалом, забезпечуючи стабільну основу конституційної єдності українського суспільства[2].

Загалом позитивний імідж публічного службовця та публічної служби в суспільстві формується як результат правових, соціально адекватних, послідовних та системних дій службовців різних ланок. Вивчення та застосування права має стати аксіомою діяльності службовців у різних типах суспільства, у транзитивному зокрема.

Покращення іміджу публічного службовця й публічної служби у транзитивному суспільстві не можливе без підвищення рівня правосвідомості й

---

[1] *Малиновський В. Я.* Публічна служба в Україні: підручник. Київ: Кондор, 2018. 312 с.

[2] *Гацько А. Ф., Богомолова К. С.* Правові основи формування іміджу державного службовця. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка.* 2016. Вип. 174. С. 125.

законознання публічних службовців всіх рівнів. У цьому контексті підкреслимо, що перманентне освоєння службовцем змін у системі законодавства країни має відбуватися не тільки через самоосвіту, а й централізовано — через систему підвищення кваліфікації публічних службовців, у програмах яких чільне місце посідатиме правова освіта.

Як стверджують фахівці, правова освіта та виховання полягають у переданні, накопиченні й засвоєнні знань, принципів і норм права, а також у формуванні відповідного ставлення до права і практики його реалізації, уміння використовувати свої права, дотримуватись заборон і виконувати обов'язки. Звідси випливає потреба в усвідомленому засвоєнні основних положень законодавства, виробленні почуття поваги до права. Отримані майбутніми фахівцями знання мають перетворитись в особисте переконання, у міцну настанову суворо дотримуватись правових приписів, а надалі — у внутрішню потребу і звичку виконувати правовий закон, виявляти правову активність. Засобами правового навчання може бути все те, за допомогою чого здійснюється цілеспрямований вплив на свідомість, волю та поведінку людей, або те, за допомогою чого передається інформація про право, закон, різноманітні події або чинники, які мають юридичне значення й можуть впливати на формування активної правової позиції майбутнього фахівця[1].

Формування правової обізнаності публічного службовця є фундаментальним чинником його професійної придатності, що охоплює не лише знання нормативних актів, а й здатність мислити у правовій площині, усвідомлювати межі компетенції та діяти в рамках правового поля. У цьому контексті правова складова професійної підготовки постає не як допоміжний елемент, а як ключова вісь, довкола якої структурується система професійного становлення фахівця публічного сектору.

Підготовка й подальший розвиток службовців мають базуватись на низці загальних принципів, які забезпечують цілісність, ціннісну орієнтацію та результативність освітнього процесу. Один із них — аксіологічний — полягає в плеканні внутрішньої відповідальності, готовності служити суспільним інтересам, критичного ставлення до виявів неетичної поведінки та свідомої відмови від участі в корупційних практиках. Інший — когнітивний — передбачає опанування знань із галузей права, публічного управління, соціальних і поведінкових наук, а також розвиток вміння інтерпретувати й застосовувати правові норми в конкретних управлінських ситуаціях.

До цього додається управлінський аспект, що орієнтований на розвиток лідерського потенціалу, вміння працювати з командами, ефективно організовувати процеси в межах органів влади. Не менш важливою є культура взаємодії в колективі: підтримка доброзичливої атмосфери, здатність до конструктивного діалогу, взаємна підтримка в розв'язанні професійних завдань.

---

[1] *Крук С. Л.* Правова культура у контексті вищої професійної освіти. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України*. 2012. Вип. 1. С. 6. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps_2012_1_11

Завершує цей спектр принцип стратегічної ідентифікації — потреба формувати позитивний соціальний образ публічного службовця як носія відповідальності, відкритості та професійної доброчесності.

Таким чином, правова підготовка не повинна обмежуватись лише юридичними знаннями — вона має бути вбудована в ширший контекст розвитку службовця як компетентного, морально відповідального й ціннісно вмотивованого суб'єкта публічного управління.

Цілком логічно, що, освоюючи змінну нормативну базу життєдіяльності транзитного суспільства, службовець має прагнути до надання громадянам якісних і сучасних управлінських послуг.

Діяльність державних службовців має здійснюватись лише в інтересах суспільства та держави, а не для задоволення власних інтересів. За будь-яких обставин державний службовець має насамперед слугувати людям, захищати законні права та інтереси громадян. Адже від того, як буде сприймати державного службовця суспільство та оцінювати його діяльність, залежатиме репутація державного службовця та імідж державної служби[1].

Підсумовуючи міркування щодо природи та ролі безперервної освіти в професійному розвитку публічного службовця, слід акцентувати на низці ключових чинників, які визначають її необхідність і змістову специфіку. Передусім варто наголосити, що безперервна освіта публічних службовців у сучасному суспільстві постає не просто інструментом професійного вдосконалення, а важливою умовою легітимації самої публічної служби як феномену відкритого демократичного врядування. Зміна парадигми управління — від адміністративного патерналізму до відкритості, партнерства та підзвітності — зумовлює потребу в новій моделі службовця, який здатен постійно адаптуватися, розширювати свій світогляд, удосконалювати компетенції в умовах змінної нормативної, політичної, цифрової й соціальної дійсності.

Рушієм безперервного навчання є публічний характер діяльності службовця, що накладає підвищені вимоги до його освітнього, культурного та етичного рівня. З огляду на прозорість процедур державного управління, зростання громадського контролю й активізацію інструментів електронної демократії, сучасний службовець має постійно підтримувати високий рівень професіоналізму та відповідальності, які дозволяють ефективно реагувати на суспільні запити. У цьому контексті безперервна освіта виступає не як формальний обов'язок, а як вияв громадянської зрілості, управлінської гідності й особистої зацікавленості в підвищенні якості власної професійної діяльності.

Важливим чинником є динамічність нормативно-правового середовища, характерна для транзитивного суспільства. Законодавчі й регуляторні зміни, що відображають політичні, соціальні, економічні трансформації, потребу-

---

[1] *Кринична І. П.* Сучасні підходи до формування іміджу державного службовця. *Публічне адміністрування*: *теорія та практика*. 2013. Вип. 1. С. 8. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2013_1_22

ють від публічного службовця здатності не лише орієнтуватися в актуальних нормах, а й тлумачити їх з урахуванням суспільної доцільності, інституційних обмежень і правових ризиків. Таким чином, системна правова освіта, а також оновлення правової компетентності через перепідготовку, тренінги, фахові модулі стають основою професійної легітимності державного управлінця. У цьому аспекті безперервна правова освіта забезпечує не лише здатність до юридично грамотної поведінки, а й формує готовність служити зразком законослухняності для інших громадян.

Роль безперервної освіти полягає не тільки у збагаченні знань, а й у трансформації способу мислення, оновленні смислів професійної діяльності, здатності до продуктивного опанування нових ролей, форм та методів роботи. Публічний службовець, який постійно вчиться, — це не лише спеціаліст із широким колом навичок, а й суб'єкт критичного осмислення реформ, інновацій і суспільних очікувань. Саме тому концепт "навчання впродовж життя" у сфері публічного управління виходить далеко за межі технічного оволодіння навичками — він постає як соціальна й управлінська норма, що визначає якість державної служби загалом.

Узагальнюючи, варто наголосити: безперервна освіта сучасного службовця є не стільки елементом кар'єрної стратегії, скільки фундаментом для формування нової управлінської етики — відкритої, професійної, адаптивної, яка здатна ефективно функціонувати в умовах змін, викликів і відповідальності перед суспільством. Лише той публічний службовець, який внутрішньо вмотивований до саморозвитку, критичної рефлексії й безперервного пізнання, може стати агентом якісних трансформацій у публічному секторі.

Розділ 9
РОЗВИТОК ОСОБИСТИХ ЯКОСТЕЙ ТА ПРОФЕСІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ

Кар'єрне зростання публічного службовця нерозривно пов'язане з його особистісним розвитком та самовдосконаленням. В основі цього — постійна робота над собою на основі освоєння широких пластів культури, науки й освіти, підвищення рівня та глибини світоглядного освоєння дійсності. Духовність публічного службовця має формуватись на таких принципах, як патріотизм, служіння суспільству, доброчесність, сумлінність, відповідальність тощо. Між тим практика засвідчує непоодинокі випадки недобросовісного ставлення окремих держслужбовців до справи, безвідповідальність, некомпетентність, зловживання своїм службовим становищем. Дехто з них втягується в корупційні схеми й замість того, щоб служити людям, забезпечувати неухильну реалізацію державних інтересів, переймається власним збагаченням. Подібні негативні явища підлягають жорсткому викоріненню. Формування ж світоглядних, професійних і моральних особистих якостей публічного службовця є завданням, що потребує невідкладного рішення.

Слід зауважити, що термінологічне сполучення "особисті якості", застосоване в преамбулі Закону України "Про державну службу", не має визначення у законодавстві України. Цікаво, що в ухваленому пізніше Законі України "Про службу в органах місцевого самоврядування" такий термін формально не згадується. Проте, за нашим переконанням, це жодним чином не впливає на застосування загальноприйнятого європейського підходу, за яким рівний доступ громадян до публічної служби, а також подальше кар'єрне просування службовців повинні базуватися на їхніх особистих якостях і досягненнях.

За змістом Закону України "Про державну службу" носієм особистих якостей є громадянин України. Громадянин є фізичною особою і є учасником правових відносин. Відповідно в Законі шляхом додання до іменника "якості" прикметника "особисті" утворено термінологічне сполучення "особисті якості".

Виходячи з контексту, в якому у Законі застосовується термінологічне сполучення "особисті якості", можна вважати, що йдеться про певні сукупності якостей (відмінних рис, властивостей, характеристик, ознак), яким мають відповідати громадяни України, які реалізують своє право рівного доступу до державної служби.

Вимоги до особистих якостей громадян України, які претендують на посади державної служби, зумовлені: 1) загальними особливостями державної

служби, що визначені Законом; 2) відмінностями у професійній діяльності державних службовців, зміст якої визначається наданими їм повноваженнями й виконуваними завданнями і обов'язками. Загальною рамкою для встановлення конкретного переліку особистих якостей державного службовця відповідно до змісту його професійної діяльності є наведене у Законі визначення терміна "професійна компетентність" як здатність особи в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов'язків, навчання, професійного та особистісного розвитку[1].

Варто зауважити, що термін "особисті якості" у тому значенні, як він застосовується у Законі, відповідає вже згадуваним нами раніше "Принципам публічного управління" SIGMA. Так, згідно з цим документом набір публічних службовців базується на їх досягненнях (якості або заслугах) (is based on merit) і однаково тлумачиться на всіх його етапах[2].

Словосполучення "особисті якості людини" може, залежно від контексту, застосовуватися у найбільш широкому значенні як уся сукупність особистісних якостей, притаманних конкретній людині, або у значенні сукупності її психофізіологічних якостей чи сукупності психологічних якостей, або лише як її соціологічних якостей (цінностей і ціннісних орієнтацій, установок і мотивів діяльності) чи методологічних якостей, пов'язаних із інтелектом і способами мислення окремих особистостей. З позицій етики, психології та соціології не особа (індивід), а саме особистість може бути носієм сукупності психологічних, соціальних та інтелектуальних якостей, що відповідають вимогам будь-якої успішної професійної діяльності, в тому числі вимогам успішної державної служби. Доступом до публічної служби мають користуватися громадяни України, які при усіх інших рівних обставинах відрізняються від особи рисами особистості. Носієм професійної компетентності за змістом цього поняття може бути лише особистість громадянина, який відповідає вимогам Закону[3].

З ухваленням нового законодавства про публічну службу характеристика етичних засад діяльності державного службовця представлена в Постанові Кабінету Міністрів України від 11 лютого 2016 року № 65 "Про затвердження правил етичної поведінки державних службовців"[4]. Також прийнято На-

---

[1] Науково-практичний коментар до Закону України "Про державну службу" / ред. кол.: К. О. Ващенко, І. Б. Коліушко, В. П. Тимощук, В. А. Дерець (відп. ред.). Київ : ФОП Москаленко О. М., 2017. 796 с. URL: https://pravo.org.ua/wp-content/uploads/2020/10/1513082951commentary-_layout_web.pdf

[2] The Principles of Public Administration. *OECD/SIGMA*. 6 November 2023. URL: https://www.sigmaweb.org/en/publications/2023/11/the-principles-of-public-administration_5e68f805.html

[3] Науково-практичний коментар до Закону України "Про державну службу" / ред. кол.: К. О. Ващенко, І. Б. Коліушко, В. П. Тимощук, В. А. Дерець (відп. ред.). *Там само.*

[4] Про затвердження Правил етичної поведінки державних службовців / Кабінет Міністрів України; постанова, Правила від 11.02.2016 р. № 65. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/65-2016-%D0%BF

каз НАДС від 5 серпня 2016 р. № 158 "Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування". На відміну від попередніх нормативно-правових актів, що стосувались етики та поведінки публічних службовців[1], ці нормативні документи — максимально стислі та переважно сфокусовані на етичних принципах поведінки.

У нинішніх правилах представлено сім принципів етики публічної служби, що ґрунтуються на положеннях Конституції України, законодавства про державну службу й запобігання корупції, та пояснюється кожен із них. Зупинімося на цих принципах більш детально.

Перший принцип *служіння державі і суспільству* присутній у вітчизняній нормативно-правовій базі уперше, принаймні щодо служіння суспільству. Він передбачає: чесне служіння й вірність державі; забезпечення державних інтересів під час виконання завдань і функцій держави; сприяння реалізації прав та законних інтересів людини і громадянина; формування позитивного іміджу держави[2].

Цей принцип становить основоположну засаду діяльності публічного службовця, що водночас має правову й етичну природу. Це не лише формальна вимога законодавства, а й внутрішня цінність, яка задає професійний зміст публічної служби. У демократичному суспільстві саме служіння суспільному інтересу, а не вузьким політичним чи адміністративним структурам, є критерієм легітимності поведінки публічного службовця.

Однією з ключових вимог, що випливають із цієї парадигми, є дотримання політичної нейтральності та лояльності до інституцій державної влади. Відповідно до Закону України "Про державну службу" службовець має діяти неупереджено, утримуватись від демонстрації особистих політичних переконань під час виконання службових обов'язків і забезпечувати однакове ставлення до всіх громадян незалежно від їхніх політичних поглядів. При цьому така нейтральність не зводиться до байдужості — вона передбачає відповідальне служіння конституційно визначеному політичному курсу держави, закріпленому в законах, указах Президента, рішеннях уряду.

Службова відданість має бути спрямована не на інтереси конкретного відомства чи керівника, а на державу як репрезентанта волі народу. Відповідно до Конституції України єдиним джерелом влади у державі є народ, тому всі органи державної влади та їх посадові особи повинні діяти в його інтересах. Саме це уможливлює уособлення публічним службовцем ідеї громадянського служіння, коли особа, виконуючи владні функції, не лише реалізує політику, але й втілює етичну відповідальність перед суспільством.

---

[1] Про затвердження Загальних правил поведінки державного службовця : наказ Головного управління державної служби України від 04.08.2010 р. № 214. URL: http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z1089-10

[2] Про затвердження Правил етичної поведінки державних службовців / Кабінет Міністрів України; постанова, Правила від 11.02.2016 р. № 65. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/65-2016-%D0%BF

Особливого значення в цьому контексті набуває розуміння публічного характеру служби. Вона не є приватною чи "особисто підзвітною" вищим посадовим особам, а повинна реалізовуватись відкрито, прозоро, на засадах справедливості, професіоналізму, моральності, соціальної орієнтованості та патріотизму. Такий підхід відповідає міжнародним рекомендаціям OECD щодо підвищення доброчесності й довіри до публічного управління, які наголошують на важливості прозорості, підзвітності та служіння суспільним інтересам як стандарту поведінки для всіх публічних службовців[1].

Отже, служіння державі та суспільству — це не лише професійний обов'язок, а форма внутрішньої настанови, що вимагає від публічного службовця неухильного дотримання принципів законності, моральної відповідальності, поваги до прав людини й загального блага. Це служіння має бути не декларативним, а практично реалізованим у щоденній роботі, де кожне рішення, дія або слово підтверджують вірність демократичним цінностям і публічному призначенню державної влади.

Також парадигма "служіння" відкриває якісно нові можливості службовцям для самореалізації, саморозвитку тощо. Коли посадова особа публічної влади чітко усвідомлює, що вона є активним суб'єктом будівництва як власного, так і суспільного майбутнього, тоді фактично з'являється додатковий стимул для розкриття творчих здібностей людини. Її активізація щодо власної самоорганізації зумовлена розумінням того, що життя надає безмежні варіанти (особливо в процесі здійснення публічного управління) для виявлення її кращих якостей, що, своєю чергою, викликає потребу до перманентного всебічного розвитку особистості службовця, додає цілеспрямованості його професійній діяльності в напрямі суспільного служіння[2].

Другим є принцип *гідної поведінки*, що передбачає[3]: повагу до гідності інших осіб (у Законі України "Про державну службу" повага гідності людини згадується у п. 3. ст. 8 як обов'язок публічного службовця); ввічливість і дотримання високої культури спілкування; доброзичливість і запобігання виникненню конфліктів у стосунках із громадянами; недопущення, зокрема поза державною службою, дій і вчинків, які можуть зашкодити інтересам публічної служби чи негативно вплинути на репутацію публічного службовця.

Питання етичної та професійної поведінки публічного службовця традиційно розглядається крізь призму його моральної культури й комунікативної компетентності. У цьому контексті ключовим виміром професіоналізму є не лише володіння нормативними знаннями чи адміністративними процедурами, а й здатність до етичного спілкування, що ґрунтується на безумовній

---

[1] OECD (2020). *Public Integrity Handbook*. Paris: OECD Publishing. DOI: 10.1787/ac8ed8e8-en.

[2] Письменний І. Індивідуальна самоорганізація посадових осіб органів державної влади: синергетичний підхід. *Державне управління і місцеве самоврядування*. 2009. Вип 1 (1). URL: http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2009/2009-01(1)/Pismenniy.pdf

[3] Про затвердження Правил етичної поведінки державних службовців / Кабінет Міністрів України; постанова, Правила від 11.02.2016 р. № 65. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/65-2016-%D0%BF

повазі до людської гідності. Уміння публічного службовця визнавати у кожній особі — незалежно від її соціального статусу, посади чи функціональної ролі — рівноправного суб'єкта правовідносин, є критично важливою умовою його належного функціонування у системі публічного управління.

Це передбачає не лише формальне дотримання вимог етикету, а й глибоко вкорінену здатність до гуманістичної комунікації, у якій домінує розуміння того, що людська гідність є вищою соціальною цінністю. У демократичному суспільстві такий підхід не є опціональним, а становить обов'язкову вимогу до публічної служби як етичної практики. Відповідно до засадничих принципів Конституції України та міжнародних стандартів у сфері публічного управління державний службовець зобов'язаний здійснювати свої повноваження з урахуванням принципу поваги до прав і свобод людини і громадянина.

Особливої актуальності це набуває в умовах ієрархічної структури публічної служби, яка, попри вертикаль підпорядкування, не повинна нівелювати особистісну автономію працівника або громадянина. Повага до людської гідності має проявлятись у щоденній взаємодії — як у внутрішньоорганізаційних комунікаціях, так і в роботі з громадськістю. Уміння зберігати повагу до гідності іншого, незважаючи на посадовий статус, вік, освіту чи інші ознаки, є не лише ознакою моральної зрілості, а й важливою складовою загальної управлінської культури.

Третій принцип правил етичної поведінки публічних службовців — *доброчесності* – згадується також у Законі України "Про державну службу" як один із десяти принципів публічної служби. У Законі він трактується як "спрямованість дій публічного службовця на захист публічних інтересів та відмова публічного службовця від превалювання приватного інтересу під час здійснення наданих йому повноважень"[1]. У правилах цей принцип конкретизується через п'ять положень:

1) спрямованість дій на захист публічних інтересів, забезпечення пріоритету загального блага громадян над особистими, приватними або корпоративними інтересами;

2) неприпустимість використання державного майна в особистих цілях;

3) недопущення наявності конфлікту між публічними і особистими інтересами;

4) нерозголошення та невикористання інформації, що стала відомою у зв'язку з виконанням державним службовцем своїх обов'язків, зокрема після припинення публічної служби, крім випадків, установлених законом;

5) недопущення надання будь-яких переваг і виявлення прихильності до окремих фізичних та юридичних осіб, політичних партій, громадських і релігійних організацій[2].

---

1 Закон України "Про державну службу". *Відомості Верховної Ради* (*ВВР*). 2016. № 4. Ст. 43.

2 Про затвердження Правил етичної поведінки державних службовців / Кабінет Міністрів України; постанова, Правила від 11.02.2016 р. № 65. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/65-2016-%D0%BF

До речі, раніше, тобто до прийняття чинного законодавства, що регулює сферу публічної служби, увага в контексті доброчесності приділялась виключно питанню врегулювання або недопущення конфлікту інтересів, який може виникнути через суперечність між особистими інтересами та службовими повноваженнями.

Четвертим є принцип *лояльності*, який передбачає: добросовісність щодо виконання рішень Верховної Ради України, Президента України, Кабінету Міністрів та державного органу, в якому працює державний службовець, незалежно від своїх власних переконань і політичних поглядів; утримання від будь-яких проявів публічної критики діяльності державних органів, їх посадових осіб; коректне ставлення до керівників і колег із державного органу під час виконання державним службовцем своїх обов'язків[1].

Варто відзначити, що питання лояльності, утримання від критики підіймається у вітчизняних правових актах державної служби вперше. У попередніх правилах поведінки публічного службовця, зокрема у п. 2.5 наказу Головного управління державної служби № 214, що втратив чинність, ішлося лише про неприйнятність "дій, що дискредитують орган влади або ганьблять репутацію публічного службовця"[2].

За своєю сутністю лояльність державного службовця передбачає свідоме й добросовісне виконання функціональних обов'язків, навіть за умов політичної чи адміністративної турбулентності, а також утримання від дій або висловлювань, що можуть завдати шкоди репутації органу влади чи підірвати довіру до державної політики. При цьому йдеться не про безумовне підпорядкування, а про відповідальну професійну позицію, що передбачає дотримання чинного законодавства, реалізацію легітимних рішень політичного керівництва та підтримку інституційної стабільності.

Інакше кажучи, лояльність у публічній службі не можна сприймати як "механічу" відданість, натомість як вияв глибокої професійної відповідальності, правової свідомості та інституційної солідарності. Вона забезпечує сталість управлінських процесів, підвищує рівень організаційної згуртованості та сприяє зміцненню довіри до державної влади. Саме в поєднанні з політичною неупередженістю, повагою до прав людини та дотриманням принципу верховенства права лояльність формує моральний контур сучасної публічної служби.

П'ятий принцип — *політичної нейтральності* — є новим для вітчизняної нормативно-правової бази публічної служби. Він передбачає: дотримання вимог стосовно обмежень щодо політичної діяльності, встановлених законом стосовно окремих категорій публічних службовців (у Законі України

---

[1] Про затвердження Правил етичної поведінки державних службовців / Кабінет Міністрів України; постанова, Правила від 11.02.2016 р. № 65. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/65-2016-%D0%BF

[2] Про затвердження Загальних правил поведінки державного службовця. Наказ Головного управління державної служби України від 04.08.2010 р. № 214. URL: http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z1089-10

“Про державну службу” цьому питанню присвячено окрему статтю, до якої ми звернемося пізніше); уникнення використання символіки політичних партій під час виконання публічним службовцем своїх обов’язків; забезпечення прозорості у відносинах з особами, які виконують певні політичні функції[1].

Політична нейтральність публічного службовця є однією з базових засад демократичного публічного управління та професійної етики державної служби. Її дотримання зумовлене особливою природою публічної служби, яка передбачає служіння інтересам усього суспільства, а не окремим політичним силам чи ідеологічним угрупованням.

Політична нейтральність означає, що службовець, виконуючи свої обов’язки, має залишатися неупередженим, незалежно від особистих переконань чи політичної кон’юнктури. Така позиція сприяє забезпеченню рівного ставлення до всіх громадян, реалізації принципів законності, об’єктивності та справедливості, що є фундаментальними для побудови довіри до державної служби. Своєю чергою, публічна демонстрація політичних симпатій, участь у політичній боротьбі або просування інтересів окремих партій з боку посадових осіб веде до дискредитації інституційної неупередженості та підриває єдність і стабільність управлінської системи.

Політизованість публічної служби створює загрозу виникнення внутрішніх конфліктів, руйнує організаційну цілісність державних органів і може призводити до фрагментації державного апарату. У критичних ситуаціях це унеможливлює узгоджене прийняття рішень, послаблює контроль над управлінськими процесами та поглиблює суспільну напруженість. Таким чином, політична нейтральність не є формальною вимогою — це запобіжник дестабілізації, що забезпечує інституційну стійкість та ефективне функціонування державної влади[2].

Крім того, на міжнародному рівні, зокрема в документах OECD і Ради Європи, політична нейтральність розглядається як один із головних критеріїв доброчесності публічного службовця. Вона дозволяє зберегти баланс між стабільністю адміністративного апарату та демократичною змінюваністю політичного керівництва, забезпечуючи спадковість державної політики при зміні владних команд.

Шостий принцип — *прозорості і підзвітності* — передбачає “відкритість та доступність інформації про діяльність публічного службовця, крім випадків, визначених Конституцією та законами України”[3]. У переліку принципів

---

[1] Про затвердження Правил етичної поведінки державних службовців / Кабінет Міністрів України; постанова, Правила від 11.02.2016 р. № 65. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/65-2016-%D0%BF

[2] Наказ НАДС від 05.08.2016 р. № 158 “Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування”. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text

[3] Про затвердження Правил етичної поведінки державних службовців / Кабінет Міністрів України. *Там само.*

публічної служби, що представлений в Законі України "Про державну службу", також присутній принцип прозорості, який трактується як "відкритість інформації про діяльність публічного службовця, крім випадків, визначених Конституцією та законами України"[1].

Прозорість і підзвітність забезпечують відкритість діяльності державних органів, уможливлюють громадський контроль і підвищують рівень довіри до публічної влади як цілісного інституту.

Прозорість публічного управління полягає у забезпеченні доступу громадян до інформації про діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування, включаючи ухвалені рішення, витрати бюджетних коштів, критерії прийняття управлінських рішень, конкурсні процедури, а також політику у сфері кадрів, закупівель тощо.

Підзвітність, своєю чергою, означає обов'язок публічних службовців та органів влади пояснювати й обґрунтовувати свої дії, рішення та використання ресурсів як перед вищестоящими органами, так і перед суспільством. Це включає звітування про результати діяльності, дотримання встановлених стандартів, реагування на запити громадськості, а також відповідальність за неефективні, незаконні або неетичні дії.

Принципи прозорості та підзвітності є не лише правовими, а й етичними категоріями. Вони мають на меті формування нової управлінської культури, в центрі якої — відкритість до діалогу, готовність пояснювати власну позицію, визнання легітимності суспільної критики. На міжнародному рівні ці принципи визнаються одними з наріжних каменів належного врядування. У документах ОЕСР, ООН, Ради Європи та Світового банку вони системно визначаються як основи доброчесності публічної служби, а також як запобіжники корупції, бюрократизму й зловживання владою.

В українському контексті прозорість і підзвітність набувають особливої ваги в умовах постконфліктного розвитку, високого суспільного запиту на доброчесність, а також модернізації системи публічного управління відповідно до стандартів ЄС. Вони мають не декларативний, а трансформаційний характер, визначаючи не лише зовнішні механізми роботи державних органів, а й внутрішню культуру поведінки публічних службовців. Запровадження відкритих бюджетів, електронного врядування, публічних звітів, а також антикорупційних інструментів — це лише частина системних заходів, що спрямовані на утвердження цих принципів як щоденної адміністративної практики.

І нарешті, сьомий принцип — *сумлінності* — передбачає: добросовісне, чесне та професійне виконання державним службовцем своїх обов'язків, виявлення ініціативи і творчих здібностей (обов'язок "сумлінно і професійно виконувати свої посадові обов'язки" констатується у п. 7. ст. 8 Законі України "Про державну службу"); постійне підвищення рівня своєї професійної компетентності та удосконалення організації службової діяльності (аналогічне формулювання у п. 11. ст. 8 Закону України "Про державну службу");

---

[1] Закон України "Про державну службу". *Там само.*

недопущення ухилення від ухвалення рішень та відповідальність за свої дії та рішення[1].

Цей принцип посідає особливе місце серед етичних засад публічної служби, адже він уособлює внутрішню моральну дисципліну, що визначає якість і гідність виконання службових обов'язків. У межах професійної діяльності публічного службовця сумлінність означає не лише виконання приписів законодавства та організаційних інструкцій, а й прагнення діяти чесно, відповідально, з повною віддачею, навіть у тих ситуаціях, які формально не регламентовані.

Сумлінність, як етична категорія, передбачає готовність службовця діяти добросовісно, на основі внутрішнього переконання у важливості та суспільній значущості своєї праці. Така позиція виключає байдужість, формалізм, маніпулятивне трактування посадових повноважень, а також ухилення від відповідальності під прикриттям процедурних норм. Сумлінність — це не лише виконання, а й усвідомлення мети та наслідків своєї роботи, готовність перевершити мінімальні очікування в ім'я публічного блага.

У практичному вимірі сумлінність виявляється у таких діях службовця, як дотримання робочої дисципліни, ініціативність, відкритість до вдосконалення, доброзичливе ставлення до громадян, відмова від конфлікту інтересів, сумлінне поводження з публічними ресурсами. Цей принцип має бути ключовим критерієм під час прийняття на службу, проходження атестації, визначення результативності діяльності, кар'єрного зростання тощо.

Отже, три із семи принципів етики публічного службовця є одночасно загальними принципами публічної служби. Відповідно три з десяти принципів публічної служби, визначених у Законі України "Про державну службу", є етичними принципами. Також окремі складові двох інших принципів етики публічного службовця згадуються у ст. 8 профільного Закону як обов'язки публічних службовців. Якщо порівнювати нові правила етичної поведінки публічних службовців з тими, що були визначені попередніми нормативно-правовими актами в цій сфері, варто підкреслити посилення моральних імперативів у діяльності публічних службовців, підпорядкування більшості принципів професійної етики ідеї служіння державі й суспільству. Внесена у правове поле публічної служби ідея "служіння" відкриває нові можливості для особистісного розвитку службовців.

Для переважної більшості професій основні принципи професійної етики закладаються насамперед через систему професійної освіти. Тому варто звернутися до ролі такої освіти у сприянні розвитку особистих якостей публічних службовців.

На сьогодні професійне навчання публічних службовців забезпечується закладами вищої освіти, які здійснюють підготовку магістрів за спеціальністю "Публічне управління та адміністрування" галузі знань "Публічне

---

[1] Про затвердження Правил етичної поведінки державних службовців / Кабінет Міністрів України; постанова, Правила від 11.02.2016 р. № 65. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/65-2016-%D0%BF

управління та адміністрування", центрами перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій, закладами післядипломної освіти. Передусім йдеться про підготовку магістрів з публічного управління та адміністрування, що здійснюється за освітньо-професійними програмами і передбачає здобуття поглиблених правових, економічних, політологічних, управлінських, соціально-гуманітарних, психолого-педагогічних, фахових та інших знань, необхідних для нормативно-правового, організаційно-розпорядчого та консультаційно-дорадчого забезпечення діяльності органів, на які поширюється дія законів України "Про державну службу" та "Про службу в органах місцевого самоврядування"[1].

Специфіка професійної діяльності публічних службовців вимагає від професійної освіти не лише формування відповідно до освітніх стандартів професійних умінь і навичок, але й створення можливостей для розвитку інтелектуально сформованої духовної моральної та соціально активної особистості. Не випадково серед принципів підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців на першому місці завжди постають загальногромадянські принципи, які припускають розвиток підвищеного почуття відповідальності і свідомості, зокрема етичних якостей, якот: громадянський обов'язок, вірність інтересам публічної служби, чесність і неприйняття корупційних впливів. Уже після них згадуються професійні, внутрішньокорпоративні принципи, принципи взаємної поваги й підтримки на державній службі, підвищення іміджу, соціального статусу публічного службовця і довіри з боку громадян[2].

Дослідники проблематики впливу професійної освіти на особистісний розвиток публічних службовців акцентують увагу на їх соціокультурному розвитку, під яким розуміються цільові й ціннісні настанови світогляду та громадянсько-патріотичних позиції, які виявляються в діяльності на благо держави та її громадян. Концептуальними ідеями соціокультурного розвитку особистості службовця є взаємодія культури і освіти, що виявляється у використанні потенціалу культури в професійній освіті службовців, у первинності загальнокультурного розвитку у процесі професійного становлення, у принциповій неперервності професійної освіти, яка забезпечує неухильний розвиток особистості, й пов'язаній із цим підвищенням продуктивності професійної діяльності[3].

---

[1] Про затвердження Положення про систему підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування : постанова КМУ від 7 липня 2010 р. № 564 зі змінами, внесеними згідно з постановою КМУ № 674 (674-2016-п) від 27.09.2016 р. URL: http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/564-2010-%D0%BF

[2] *Акімов О.* Правові засади розвитку професійної освіти державних службовців. *Державне управління і місцеве самоврядування*. 2014. Вип. 2 (21). С. 223–236.

[3] *Діуліна В. В.* Концептуальні засади соціокультурного розвитку державних службовців в процесі професійного становлення. *Теорія та практика державного управління*. 2012. Вип. 2 (37). С. 369–375.

У наш час особливого значення набуває переосмислення концептуальних підвалин професійної підготовки службовців, що зумовлює потребу у глибокій інтеграції гуманітарного, правового, економічного та управлінського знання в цілісну міждисциплінарну освітню модель. Формування особистості публічного службовця як суб'єкта суспільного розвитку вимагає не лише сукупності функціональних компетентностей, а й засвоєння базових ціннісних орієнтацій, що ґрунтуються на світоглядній рефлексії, етичному усвідомленні ролі служіння та критичному осмисленні соціальної реальності.

Таку підготовку не може бути зведено до засвоєння технократичного інструментарію чи набору прикладних управлінських навичок. Йдеться про необхідність глибокого внутрішнього перетворення суб'єкта управління, що має спиратися на засади культурної, правової та інтелектуальної зрілості. Відтак у системі професійного розвитку публічного службовця повинна бути реалізована концепція багатовекторної неперервної освіти, яка передбачає перехід від фрагментарного предметного навчання до інтегрованого міждисциплінарного середовища. Відповідно, освіта публічного службовця набуває характеру не лише інституційного формату, а й постійного процесу самопереосмислення, переадаптації й професійної соціалізації, зорієнтованої на складну, динамічну й часто амбівалентну природу публічного управління в умовах модернізаційних змін.

У межах такої моделі ключовим стає не тільки опанування певного кола професійних знань, а й формування здатності до концептуального аналізу соціальних процесів, вироблення критичних суджень, нормативної рефлексії та ціннісно-вмотивованої дії. Освітній зміст має виконувати функцію аксіологічного орієнтира, засобу формування відповідального управлінця, здатного до етичної оцінки публічної політики, прийняття обґрунтованих рішень у правовому полі та ефективної комунікації в умовах інституційної складності. У цьому контексті гуманітарне знання виконує роль аналітичного інструменту осмислення соціальної реальності, тоді як правові та економічні складові слугують операційним каркасом практичної діяльності, забезпечуючи правову визначеність та раціональність управлінських дій.

Професійна підготовка службовця має також відповідати сучасним вимогам до публічної служби як до морально обумовленої інституції, в межах якої дії індивіда не є винятково результатом адміністративної ієрархії чи нормативного примусу, а стають вираженням усвідомленої громадянської позиції. Освітній процес у цій системі має спрямовуватися не на репродукцію знань, а на формування особистості, здатної до автономного мислення, внутрішньої мобілізації та орієнтації на публічне благо. Тільки за таких умов публічна служба перетворюється на механізм соціальної відповідальності, а не лише на сферу реалізації владних повноважень.

На проблему особистісного розвитку публічного службовця можна подивитися не лише крізь призму функціональної ефективності чи нормативної відповідності, а й з точки зору розкриття внутрішнього творчого потенціалу особистості як рушія якісних змін у сфері публічного управління. Такий під-

хід передбачає переосмислення самого уявлення про державну службу — не як технократичної бюрократичної системи, а як простору розгортання людського інтелекту, моральної активності, креативності й ціннісно вмотивованої дії.

У центрі нової управлінської парадигми має бути публічний службовець не лише як агент інституційної відповідальності, а як суб'єкт творчої професійної самореалізації. Відмова від редукції службовця до виконавця адміністративної волі дозволяє вивести на перший план проблему мобілізації внутрішнього потенціалу людини в управлінській сфері. У цьому контексті публічне управління постає як діяльність, що значною мірою залежить не лише від організаційних структур чи законодавчих приписів, а від рівня розвитку особистісного, етичного й інтелектуального ресурсу самого управлінця.

Ключовим інструментом розкриття творчих можливостей публічного службовця є система безперервної професійної освіти, яка повинна розглядатися не як формальна сукупність освітніх заходів, а як просторово-часова траєкторія особистісно-професійного зростання. Така система має забезпечити не лише підвищення кваліфікації, а й сприяти розкриттю внутрішніх мотивацій, рефлексивному осмисленню досвіду, актуалізації емоційного та креативного потенціалу в контексті публічної місії.

Система безперервного навчання повинна бути концептуально орієнтована на дві взаємопов'язані складові: з одного боку — на підтримку професійної компетентності, вираженої в об'єктивних результатах діяльності, а з іншого — на стимулювання персональної ефективності, яка виявляється через здатність службовця творчо, ініціативно і відповідально діяти у складному, динамічному соціальному середовищі. У цьому сенсі професіоналізм уже не зводиться до дотримання регламентів, а мислиться як здатність адаптуватися до нових викликів, продукувати нові управлінські рішення, брати на себе лідерську роль у зміні усталених практик.

Таким чином, неперервна освіта має бути спрямована на підтримку й розвиток того потенціалу, який забезпечує не лише функціонування управлінської системи, а її інноваційну спроможність. Службовець у цій системі має сприйматися не як об'єкт регуляції чи адресат інструкцій, а як стратегічний ресурс держави — особистість, здатна до саморефлексії, морального вибору й конструктивного впливу на суспільство. Саме такий підхід відкриває шлях до утвердження нової якості публічної служби як сфери, що спирається не тільки на формальні регламенти, а й на цінності творчої активності, внутрішньої зрілості та гуманістично орієнтованого управління.

Особливого значення набуває у зв'язку з цим підхід до професійної освіти як до формування професійного "акме" (з давньогрец. ακμή — найвища точка, вершина), що означає соматичний, фізіологічний, психологічний і соціальний стан особистості, який характеризується зрілістю її розвитку, досягненням найбільш високих показників у діяльності, творчості і, як результат, становлення професіонала, зацікавленого в безперервному саморозвитку, самовдосконаленні, самореалізації, самоактуалізації особистісного потенціалу

в повсякденній діяльності на публічній службі. Саморозвиток, самовдосконалення та самореалізація кожного слухача — публічного службовця — мають стати пріоритетами професійного навчання та своєрідним мірилом рівня його професійно-особистісного розгортання на державній службі. У цьому контексті все частіше йдеться про акмеологізацію безперервної професійної освіти публічних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування як безперервний процес становлення їхнього професіоналізму та майстерності, використання їхніх резервів та способів оптимізації особистісного потенціалу.

Саме тому на часі — використання в процесі професійної освіти публічних службовців здобутків акмеології як науки про закони розвитку публічного службовця як дорослої людини; про самовдосконалення (фізичне, психічне, естетичне, моральне, інтелектуальне, професійне, професіональне) його особистості; про умови його успішної професійної діяльності на державній службі; про становлення професійно-особистісної майстерності публічного службовця. Особистісний підхід службовця до професійної освіти надасть такої бажаної "випереджальності" усій вітчизняній сфері публічного управління й системі публічної служби та актуалізує потребу врахування розмаїття особистісно-творчих проявів публічного службовця як людини адміністративної в соціальному вимірі її професійно-особистісної самоактуалізації та самореалізації на державній службі[1]. Такі фахівці вміють думати самостійно й вирішувати різні проблеми (тобто застосовувати знання, отримані у процесі освіти); мають критичне і творче мислення; володіють багатим словниковим запасом, заснованим на глибоких знаннях; уміють здобувати нові знання (здатні до самонавчання, самоосвіти)[2].

Отже, формуванню світоглядно-аксіологічної палітри публічного службовця у процесі становлення нової парадигми публічного управління приділяється особлива увага. У центрі нової моделі публічного управління, побудованої на принципах гуманізму, має перебувати людина, а основними цінностями нових суспільних відносин мають стати вільне самовираження кожного члена суспільства, відповідальність та ініціативність з боку органів влади. Гуманізм вимагає шанобливого ставлення до кожної людської особистості, розуміння її неповторності, самодостатньої цінності й протистоїть суто утилітарному ставленню до особи, розгляду її головним чином як засобу досягнення будь-яких інших, хай і досить важливих, цілей. Варто відзначити, що гуманізація публічного управління є досить масштабним проєктом у часі здійснення та надзвичайно складним за структурою. Адже гуманізація у

---

[1] *Пашко Л.* Професійна освіта державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: акмеологічний підхід. *Вісник Національної академії державного управління*. 2011. Вип. 3 (12). С. 77–84.

[2] *Гошовська В.* Практико-орієнтована освіта. Сучасні підходи до підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. *Місцеве самоврядування та регіональний розвиток в Україні*. 2012. № 1. С. 27–28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mcrru_2012_1_14

сфері державно-суспільних відносин передбачає морально-психологічну перебудову людини, внутрішню переорієнтацію системи духовних цінностей, усвідомлення власної гідності і цінності іншої людини, формування почуттів відповідальності і причетності до минулого, сучасного і майбутнього[1].

Слід погодитися з думкою про невідворотність у сучасних умовах упровадження в публічне управління всіх рівнів базових принципів, за яких людина є найвищою соціальною цінністю, а забезпечення її прав і свобод визначає зміст і спрямованість діяльності як системи публічного управління загалом, так і публічної служби зокрема. Остання як професійна діяльність осіб, які обіймають посади в органах державної влади і органах місцевого самоврядування, потребує гуманізації в кількох площинах — особистісній, нормативній, політичній та організаційній[2].

У сучасному дискурсі державного управління дедалі помітнішою стає тенденція до гуманізації інституційної взаємодії, яка передбачає переосмислення ролі особистості в системі публічної служби. У цьому контексті особливого значення набуває особистісний вимір професійної діяльності публічного службовця, що виходить за межі традиційного уявлення про службову функцію як механічне виконання регламентованих обов'язків. Замість домінування системоцентричного підходу, що зводить індивіда до елементу адміністративної структури, актуалізується людиноцентрична парадигма, у межах якої саме особистість — зі своїми унікальними переконаннями, емоційно-моральним досвідом та здатністю до осмисленої дії — стає ключовим об'єктом уваги державної служби.

Це зрушення парадигми передбачає не лише зовнішнє декларування цінності людської гідності, а реальне переосмислення управлінських практик, зокрема в площині взаємодії всередині організаційної ієрархії. Відносини між керівником і підлеглим мають трансформуватися з формально-ієрархічної вертикалі у відкритий комунікативний простір, де визнання унікальності, досвіду та потенціалу кожного працівника стає основою для формування довіри, залученості й професійної ідентичності. Такий підхід сприяє не лише розвитку особистості в межах її професійної ролі, а й відновленню суб'єктності в управлінських відносинах, що є запорукою адаптивності й життєстійкості державної служби як цілісного соціального організму.

Гуманізація публічної служби в цьому сенсі вимагає глибокого оновлення інституційної логіки: від жорсткої дисциплінарної моделі до формату, в якому субординація не заперечує взаємну повагу, а владна асиметрія врівноважується етичною відповідальністю керівника. Зміщення акцентів у бік лю-

---

[1] *Хожило І. І.* Гуманізація державного управління в Україні в аспекті стратегії ООН. *Аспекти публічного управління*. 2013. № 2 (2). С. 17–21.

[2] Гуманізація державної служби. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України : наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова), В. М. Сороко (співголова) та ін. Київ : НАДУ, 2011. Т. 6 : Державна служба / наук.-ред. колегія: С. М. Серьогін (співголова), В. М. Сороко (співголова) та ін. 2011. С. 93–94.

диноцентризму дозволяє не лише активізувати особистісний і професійний потенціал службовця, а й створити умови для формування "корпоративної пам'яті" та сталих горизонтальних зв'язків, що посилюють інституційну сталість і колективну ефективність.

Щоправда первинно ідеологія людиноцентризму або "людиноорієнтована" ідеологія вимагає, щоб держава "служила" інтересам громадян, тобто діяла заради і в ім'я приватних осіб через усебічне забезпечення пріоритету їх прав, свобод та інтересів у публічній сфері[1]. Відповідно, у центрі професійної ідентичності публічного службовця має стояти принцип служіння народові, що визначає не лише функціональний вектор його діяльності, а й формує смисловий фундамент усієї системи професійних цінностей. Службовець, який усвідомлює свою роль не як інструмента реалізації владних повноважень, а як посередника між державою і громадянином, фактично репрезентує ідею державності через щоденну управлінську практику. У цьому сенсі служіння народові виступає не риторичною формулою, а практикою етичної орієнтації на загальне благо, що вимагає високого рівня моральної самодисципліни, професійної відповідальності й громадянської зрілості.

У межах такої парадигми службова діяльність набуває виразного аксіологічного змісту: вона розглядається не як спосіб індивідуального забезпечення чи кар'єрного зростання, а як форма виконання громадянського обов'язку. Справжній публічний службовець діє не з точки зору користі, а з позиції обов'язку, не як отримувач, а як носій зобов'язань перед суспільством. Такий підхід унеможливлює ототожнення державної служби з приватною зайнятістю, бо в основі першої — не комерційний інтерес, а усвідомлена моральна установка на служіння.

Ідея людиноцентризму виявляється у двох взаємопов'язаних іпостасях: як принцип організації публічного управління, що гарантує гідність, права та свободи кожного громадянина, і як управлінська стратегія, зорієнтована на розкриття внутрішнього потенціалу людини, її самореалізацію, участь у прийнятті рішень, що стосуються її життєвого простору. Створення атмосфери соціальної згоди, партнерства й конструктивного діалогу стає необхідною умовою для гармонізації відносин у трикутнику "держава – суспільство – особистість". Саме така гармонізація здатна забезпечити перехід від адміністративного домінування до взаємодії, що ґрунтується на взаємній повазі, відкритості та співучасті.

Поступове розширення можливостей для участі громадян у виробленні, реалізації та оцінюванні політик сприятиме зміцненню почуття причетності до спільного блага та усвідомленню особистої відповідальності за якість державних рішень. Відповідно, громадяни перестають бути пасивними спожи-

---

[1] *Мельник Р. С.* Концепція людиноцентризму у сучасній доктрині адміністративного права. *Сучасна адміністративно-правова доктрина захисту прав людини* : тези доп. та наук. повідомл. учасників наук.-практ. конф. (м. Харків, 17–18 квіт. 2015 року). Харків: Право, 2015. С. 18–21.

вачами публічних послуг і набувають статусу активних партнерів держави у формуванні публічного простору. Це, своєю чергою, вимагає й від самих публічних службовців переосмислення власної ролі — не як адміністраторів, а як фасилітаторів взаємодії, провідників інтересів громади та носіїв служіння як етичної цінності.

Формування системи цінностей особистості фахівця у сфері публічного управління в рамках згадуваної раніше концепції соціокультурного розвитку зумовлюється такими вимогами до особистісних якостей: духовність як внутрішній стан людини; відкритість як здатність до постійного духовного збагачення; традиційність як орієнтація на родинні національно-культурні й найкращі академічні традиції; фундаментальність як здатність цілісного бачення світу зі здійсненням аналізу довколишньої дійсності в контексті розвитку культури людства й спроможність до розумного перетворення на основі поєднання традицій та інновацій; соціальна мобільність як моральна й психологічна готовність до професійної діяльності в умовах інформаційного суспільства; інноваційність як уміння творчо трансформувати власну професійну діяльність у зв'язку зі змінами соціально-культурних потреб суспільства; комунікативність як спроможність до діалогу, забезпечення успішності соціальної й професійної взаємодії[1].

До цього переліку варто додати цінності демократично орієнтованої публічної служби – солідарність, справедливість, життя та гідність людини, повагу до неї, а також універсальні загальнолюдські та демократичні цінності — неповторність, толерантність, плюралізм, миролюбність, відповідальність перед іншими (М. Дарсі де Олівер, Р. Тендон)[2], терпимість, цивілізованість, самодисципліну, співчуття, милосердя, рівність (К. Л. Годіані)[3], чесність, правовий захист, демократію, участь, прозорість і відкритість роботи державного сектору, правову та політичну підзвітність, укріплення внутрішньої та зовнішньої безпеки, рівність перед законом, безперервність законів, соціальну справедливість, рівне ставлення, якість, еластичність у пристосуванні до змін у потребах та умовах, довіру, пропорційність, конкуренцію, загальний (суспільний) інтерес (П. Вермелен).

Формування світоглядно-аксіологічної палітри публічного службовця на основі згадуваних цінностей сприятиме перетворенню кожного службовця з об'єкта на суб'єкт професійної діяльності у контексті служіння не лише державі, а й народу. Це сприятиме формуванню сучасного іміджу службовця насамперед як творчої особистості з яскраво вираженими ціннісними якостями; актуалізує обов'язкову пріоритетність перетворення кадрів органі-

---

[1] *Діуліна В. В.* Концептуальні засади соціокультурного розвитку державних службовців в процесі професійного становлення. *Теорія та практика державного управління*. 2012. Вип. 2 (37). С. 369–375.

[2] Демократія — це дискусія: громадянська заангажованість у старих і нових демократіях / за ред. С. Майєрс. Нью-Лондон, Коннектикут: [б. в.], 1997. 66 с.

[3] Там само.

зації як соціальної мікросистеми на найбільшу цінність — людські ресурси; надасть нового імпульсу процесу демократизації держави[1].

Як показує досвід сталих демократій, публічний службовець як особистість має вільно орієнтуватися у здобутках сучасної культури, бути носієм належних правової, політичної, моральної, мистецької, комунікативної, економічної культури та інших її вимірів.

У цьому сенсі проаналізуємо *розвиток культурної парадигми як потребу підвищення ефективності діяльності, розвитку особистих якостей та зростання авторитету публічного службовця*.

У науковому та прикладному дискурсі державного управління дедалі частіше використовується інтегральне поняття "професійна культура публічного службовця", що охоплює всі основні виміри культурного, етичного та правового розвитку особистості, яка здійснює публічне управління. Це поняття об'єднує комплекс норм, цінностей, установок, моделей поведінки, комунікативних стратегій і моральних орієнтирів, що забезпечують ефективне, легітимне й суспільно орієнтоване виконання функцій публічної служби[2].

Професійна культура службовця не є однорідним явищем; її структура складається з низки функціональних компонентів, кожен з яких має специфічне значення у формуванні цілісної управлінської особистості. Насамперед до цієї структури належить культура публічного управління, або адміністративна культура, яка передбачає сукупність управлінських цінностей, норм організаційної поведінки та ставлення до публічної влади як інструмента служіння громадянам. Основу цієї складової становлять принципи політичної нейтральності, неупередженості, ефективності, дотримання законності, а також готовність до адаптації в умовах нових управлінських і соціально-економічних викликів.

У системі демократичного публічного управління особливе місце посідає професійна *правова культура* публічного службовця, яка є необхідною умовою якісного та правомірного виконання функціональних обов'язків. Вона становить синтез правових знань, навичок, переконань, поведінкових установок і професійних орієнтацій, що забезпечують не лише відповідність діяльності вимогам чинного законодавства, а й підтримку принципів верховенства права, справедливості та легітимності публічної влади[3].

Професійна правова культура — це не лише технічне знання права, а вища форма правової свідомості, пов'язана зі здатністю розуміти зміст і цілі юридичних норм, прогнозувати наслідки їх застосування та дотримуватись їх у практичній діяльності. У цьому контексті важливо наголосити, що профе-

---

[1] *Пашко Л.* Людиноцентризм як принцип і пріоритет державного управління в Україні. *Публічне управління*: *теорія та практика*: зб. наук. пр. Асоціації докторів наук з державного управління. Харків: Докнаукдержупр, 2010. № 3–4. С. 81–89.

[2] *Зайцева О. І.* Формування професійної культури державних службовців в умовах адміністративної реформи. *Державне управління*: *теорія та практика*. 2021. № 2. С. 41–48.

[3] *Савченко Л. О.* Професійна правова культура державного службовця: зміст та напрями формування. *Вісник НАДУ*. 2020. № 4. С. 18–25.

сійна правова культура публічного службовця функціонує у взаємозв'язку з рівнем правової культури держави загалом. Вона формується під впливом таких чинників, як якість юридичної освіти, ефективність правозастосування, незалежність судової влади, стан прокуратури, розвиток адвокатури, наявність дієвих інститутів правової допомоги, а також активність громадських професійних правничих об'єднань[1].

В умовах транзитивного розвитку українського суспільства роль публічного службовця як носія правової культури значно посилюється. Саме від фахового, морального й культурного рівня представників публічної служби залежить рівень довіри до інституцій влади, легітимність державної політики, а також віра громадян у верховенство права й можливість реалізації справедливості. У цьому сенсі професійна правова культура та правосвідомість набувають статусу не лише професійної характеристики, а й інституційної передумови сталого розвитку держави.

Особливого значення у сучасних умовах набуває *правосвідомість* публічного службовця, яка визначається специфікою його професійної ролі, пов'язаної з реалізацією владних, управлінських та правоохоронних функцій. У процесі службової діяльності формуються специфічні інтереси, потреби й ціннісні орієнтири, що впливають на правову поведінку службовця. Публічні службовці, виступаючи як суб'єкти правотворчого та правозастосовного процесів, прямо впливають на дотримання законності, стан правопорядку, правову соціалізацію громадян та формування демократичної правової держави.

Сутність правосвідомості полягає в тому, що вона є активним елементом правової системи, оскільки право не може реалізовуватись поза свідомістю та діяльністю конкретних людей. Через призму уявлень, переконань, почуттів і правових цінностей люди оцінюють норми, практики правозастосування та визначають власну поведінку. У цьому сенсі правосвідомість є не лише відображенням чинного права, а й критерієм його сприйняття, ефективності та легітимності[2]. Вона впливає на зміст і характер правових реформ, зумовлює уявлення про критерії справедливості, а також формує готовність до участі в оновленні правового порядку.

Правова культура й правосвідомість публічного службовця є відображенням як досягнень, так і суперечностей транзитивного суспільства. Водночас корпус публічної служби, виходячи зі свого особливого статусу, має бути носієм зразкової правової поведінки, високого рівня знань законодавства та поваги до правових норм як основи публічного управління. Це не лише етична вимога, а й індикатор професійної компетентності, від якого залежить успішність інституційного розвитку української державності.

---

[1] *Радутний О. В.* Правова культура як фактор модернізації публічної служби в Україні. *Державне управління: теорія та практика*. 2021. № 2. С. 62–69.

[2] *Битяк Ю. П., Грицяк І. А., Зуй О. І.* Адміністративне право України. Харків: Право, 2020. С. 111–117.

Важливою складовою є *комунікативна культура*, що охоплює культуру усного й письмового мовлення, здатність до активного слухання, дотримання норм етикету, а також культуру толерантної й конструктивної взаємодії із зацікавленими сторонами. Тісно пов'язана з нею етична культура публічного службовця, яка реалізується через дотримання професійного службового етикету, норми службової ввічливості, здатність до емпатії, а також витримку в комунікації в умовах стресу, напруженості або конфлікту.

Важливу роль відіграє і *соціальна* (*громадянська*) *культура*, що орієнтує службовця на дотримання загальнолюдських моральних цінностей: поваги до гідності особи, служіння суспільству, відповідальності за публічний інтерес. Ця культура поєднується з морально-етичними саморегуляторами, що забезпечують внутрішній контроль за вчинками, особисту відповідальність і самоусвідомлення власної ролі в реалізації публічної політики.

Також важливими є *культура праці* (вміння раціонально організувати свою роботу, управляти часом, дотримуватись трудової дисципліни) та культура робочого місця, яка проявляється у дотриманні санітарно-гігієнічних, естетичних, безпекових стандартів організації службового простору.

Невід'ємною складовою професійної культури є *культура трудових відносин*, що передбачає повагу до колег, конструктивну взаємодію в команді, доброзичливість, відкритість до співпраці та готовність до колективної відповідальності. З нею тісно пов'язана професійна поведінка, яка базується на таких якостях, як чесність, відповідальність, доброзичливість, справедливість, об'єктивність, ініціативність і повага до закону.

У структурі професійної культури дедалі більшого значення набуває *психологічна культура*, яка формує здатність до стресостійкості, внутрішньої рівноваги, конфліктологічної компетентності, управління емоціями й підтримання психологічного комфорту в колективі. Нарешті, у добу цифрової трансформації не можна оминути інформаційну культуру — здатність орієнтуватися в інформаційних потоках, володіти цифровими інструментами, забезпечувати інформаційну безпеку, користуватися офіційними базами даних і комунікувати в цифровому середовищі.

Таким чином, професійна культура публічного службовця — це комплексний феномен, що включає правові, етичні, управлінські, комунікативні, психологічні, політичні, інформаційні та трудові елементи. Вона є критично важливою передумовою для підвищення довіри до публічної служби, зростання ефективності державного управління та формування сталого демократичного врядування[1].

Формування професійної культури публічної служби відбувається у процесі діяльності публічних службовців, що здійснюється в межах трьох ос-

---

[1] *Сидоренко Н. С., Шевченко С. О., Липовська Н. А.* Публічна служба як складна соціальна система: синергетичний підхід : навч. посіб. [Електронний ресурс]. Дніпро : ДДУВС, 2022. 264 с. Режим доступу: https://er.dduvs.edu.ua/bitstream/123456789/11438/1/макет_посібник_публ_служ.pdf

новних сфер, що мають свої характерні засоби, методи, ресурси. Це організаційно-правова, економічна та соціально-психологічна сфери[1].

Ефективна діяльність сучасного службовця в демократичному, інформаційному суспільстві не можлива без розвиненої *комунікативної культури*. Комунікативна культура публічного службовця — це система знань про загальнолюдську і професійну мораль, її історію і практику, про стосунки між людьми в процесі державно-управлінських відносин, що має регулювати, заохочувати чи обмежувати поведінку суб'єктів цих відносин з метою мінімізації комунікативних суперечностей, коригування індивідуальних інтересів і цілей із загальногруповими в широкому сенсі цього поняття.

Розвиток комунікативної культури в системі публічного управління є складовою професійного становлення державного службовця та передумовою ефективної взаємодії з громадянами, колегами, інституціями. Йдеться не лише про оволодіння техніками мовлення чи етикетними нормами, а про глибше розуміння комунікації як культурно й етично зумовленої практики, що формується на перетині історичного досвіду, ціннісних орієнтацій та соціальної відповідальності.

В основі цієї культури лежить усвідомлення глибинного зв'язку між управлінською традицією та національно-культурним контекстом. Саме звернення до історично сформованих моделей спілкування в управлінні, з урахуванням впливу релігійних, етичних і ментальних чинників, сприяє формуванню стійкої основи для публічної поведінки, яка буде водночас професійною та людяною. Комунікація в цьому сенсі набуває не лише інструментального значення, а й стає механізмом реалізації цінностей — поваги, партнерства, довіри.

Комунікативна компетентність сучасного службовця виражається у здатності орієнтуватися в різноманітних форматах спілкування, правильно визначати цілі комунікації, обирати відповідні засоби впливу, враховуючи контекст ситуації, особливості співрозмовника, нормативні обмеження й очікування з боку суспільства. До таких компетенцій належать уміння вести діловий діалог, аргументовано викладати позицію, вести конструктивні переговори, а також запобігати комунікативним конфліктам або трансформувати їх у продуктивну взаємодію[2].

Водночас високий рівень комунікативної культури передбачає володіння не лише вербальними навичками, а й розуміння невербальних сигналів, уміння "читати" поведінкові реакції партнера по діалогу, інтерпретувати їх з урахуванням професійного контексту. Публічний службовець має не просто дотримуватись мовленнєвого етикету — він повинен бути здатен трансфор-

---

[1] *Тарасюк І.* Становлення органів професійної культури посадових осіб державної влади. *Демократичне врядування*. 2016. Вип. 16–17. С. 4. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2016_16-17_11

[2] *Гавкалова Н. Л., Лукашев С. В.* Зміст комунікативної компетентності державного службовця. *Вісник Черкаського університету*. 2021. № 3, С. 10–13.

мувати комунікацію в інструмент побудови довіри, обміну цінностями та формування спільного бачення.

Власне кажучи, комунікативна культура в публічному управлінні є не лише технічним набором комунікативних дій, а інтегральною характеристикою морально відповідальної, рефлексивної й соціально зрілої особистості, що здатна до плідного діалогу в умовах відкритого суспільства.

Отже, сучасна сфера публічного адміністрування належить до сфери підвищеної комунікативної відповідальності. Неадекватне розуміння усного й письмового повідомлення у відправника й одержувача може призвести до серйозних збоїв в управлінні, стати причиною різного роду помилок, непорозумінь і конфліктів. За родом своєї діяльності публічному службовцю доводиться не тільки оперувати законом, керуватися посадовими інструкціями, але й роз'яснювати, доводити та переконувати. Публічний службовець постійно взаємодіє з громадянами, допомагаючи їм у вирішенні соціальних, господарських і особистих проблем; спілкується із суб'єктами, що належать до різних соціальних прошарків і груп; контактує із представниками різних суспільно-політичних сил і формувань; обговорює питання, пов'язані з виконанням службових обов'язків, ухваленням рішень, організацією заходів тощо. Від сучасних публічних службовців вимагається не лише компетентність, освіченість, але й уміння працювати з людьми на високому рівні культурних, професійних, морально-етичних вимог. Саме тому він має бути "професійним комунікантом", мати високу комунікативну культуру[1].

Відповідно, авторитет публічного службовця в суспільстві значно зростає, коли він розуміє проблеми громадян, ефективно їх вирішує, тобто його комунікація на професійному ґрунті має конструктивний характер.

Своєю чергою, високий рівень комунікативної культури державного службовця неможливо уявити без сформованої *інформаційної культури*. Ці два виміри професійної компетентності перебувають у тісному взаємозв'язку, адже ефективна комунікація в цифровому середовищі базується на здатності не лише до вербального обміну повідомленнями, але й до осмисленої роботи з інформацією в різних форматах і технологічних середовищах.

Інформаційна культура публічного службовця розглядається як складова його загального культурного рівня. Вона охоплює не лише технічну здатність користуватись інформаційно-комунікаційними засобами, а й формує більш глибокі компетентності — здатність усвідомлювати роль інформації у процесі управління, критично її оцінювати, забезпечувати прозорість і водночас захищеність інформаційних потоків. Інакше кажучи, йдеться про інтеграцію інформаційного світогляду, професійної етики й практичних навичок роботи в інформаційному просторі.

---

[1] *Омельчук А. І.* Комунікативна культура державного службовця: понятійно-категорійна сутність. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2011. № 8. С. 3. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2011_8_8

Особливого значення набуває ця компетентність у контексті розбудови електронного врядування, де державний службовець постає як користувачем цифрових систем, так і організатором інформаційної взаємодії між державою та громадянами. Спроможність налаштовувати ефективні канали обміну даними, адаптувати зміст до потреб цільової аудиторії, використовувати електронні платформи для забезпечення зворотного зв'язку — усе це визначає якість державного сервісу в цифрову епоху[1].

Критеріями оцінювання рівня інформаційної культури службовця можуть виступати: вміння точно визначати інформаційний запит, здатність оперативно й раціонально здійснювати пошук релевантної інформації, вміння трансформувати наявну інформацію в нову якість шляхом аналітичної переробки, забезпечення належного рівня задоволення інформаційних потреб громадян, а також дотримання принципів інформаційної безпеки як технічної, так і етичної.

Інформаційну культуру в системі публічної служби слід розуміти не лише як питання цифрової грамотності, а як значно ширший соціальний і управлінський феномен, що безпосередньо впливає на довіру до органів влади, ефективність адміністративних рішень і демократичну якість управлінських процесів.

Особливої важливості у структурі інформаційної культури вітчизняного службовця набуває здатність до забезпечення інформаційної безпеки, що зумовлено розв'язаною проти нашої країни війною. У цьому контексті дослідники доводять, що якість захисту від маніпулятивних впливів в інформаційно-комунікаційному просторі як основа духовної безпеки та інформаційного суверенітету держави залежить від низки взаємопов'язаних чинників — інформаційної культури й рівня інтелекту суб'єктів, розвиненості в них критичного мислення та здатності працювати з інформацією, законодавчої бази країни, яка регулює інформаційну сферу, особливостей функціонування структур громадянського суспільства тощо[2].

Загалом формування культури інформаційної безпеки в державних органах влади потребує системного та міждисциплінарного підходу, який поєднує правові, організаційні, технічні та освітні інструменти. Йдеться не лише про технічний захист даних або інформаційної інфраструктури, а про утвердження загального принципу відповідального поводження з інформацією як невід'ємної частини публічного управління.

Важливою умовою формування інформаційної культури в межах органів влади є створення чітко прописаних стандартів роботи з інформаційними ресурсами. Йдеться про розробку регламентів доступу до інформаційних сис-

---

[1] OECD. *Digital Government in Ukraine: Boosting the Digital Transformation of the Public Sector*. Paris: OECD Publishing, 2022.

[2] *Калиновський Ю. Ю., Мануйлов Є. М.* Information sovereignty of Ukraine: modern moral challenges and threats. *Вісник Національного університету "Юридична академія України імені Ярослава Мудрого"*. 2019. № 3 (42). С. 29. Серія "Філософія. Право",

тем, процедур обробки даних та принципів управління державними інформаційними ресурсами — від їх створення до архівування чи знищення. Така регламентація має супроводжуватись розвитком організаційної й кадрової спроможності органів влади, зокрема через створення постійно діючих структур, відповідальних за прогнозування, моніторинг і аналітичну оцінку стану інформаційної безпеки.

Окремим напрямом є впровадження механізмів контролю за дотриманням працівниками вимог інформаційної безпеки. Це передбачає як інструменти адміністративного нагляду, так і культивування особистої відповідальності службовців за збереження конфіденційності, достовірності та цілісності інформації. Водночас особливе значення має уніфікація технічних підходів до захисту інформаційних систем, що передбачає розробку єдиних стандартів, погодження технічних завдань і забезпечення міжвідомчої сумісності рішень.

Не менш важливою складовою цього процесу є інвестиції в людський капітал — підвищення кваліфікації службовців у сфері цифрової та інформаційної безпеки, а також створення адаптованих освітніх програм, які забезпечать формування базових і спеціалізованих навичок безпечної роботи з інформацією[1]. Таким чином, освітня компонента має не додатковий, а базовий статус у формуванні компетентної, етично вмотивованої та технічно грамотної моделі поведінки в інформаційному середовищі.

Поза всяким сумнівом високий рівень інформаційної культури державного службовця в сучасних умовах є невід'ємною складовою його професійної діяльності щодо пошуку, оброблення та ретрансляції необхідних знань і даних, що в підсумку має призводити до підвищення ефективності його діяльності та зростання авторитету як посадової особи.

Також загальний культурний рівень публічного службовця передбачає наявність у нього необхідних знань в економічній, духовній, мистецький, соціальній сферах, розвиток службового етикету, культури відпочинку та ін. Так, духовна культура службовця та її різновиди (мистецька, театральна, художньо-творча та ін.) є віддзеркаленням розвиненості світогляду його особистості, її цінностей, ідеалів, переконань вірувань, принципів тощо.

Із погляду науковців, будь-яка людина, і публічний службовець зокрема, спираючись на знання культури та володіння нею на рівні умінь, навичок, усвідомлює своє місце й роль у суспільстві, мету і сенс життя, відповідальність за свої вчинки, ставлення до інших людей. Завдяки культурі людина обирає захоплення, формує наміри, інтереси, стиль мислення та поведінки, напрямок освіти, а також професійні інтереси, ставлення до певної професії. Культура людини багато в чому визначає її духовний потенціал, наполегливість у здобутті нових знань, формуванні професійних потреб та нових компетенцій, прагненні їх реалізувати у професійній діяльності.

---

[1] *Панченко А. О* . Інформаційна безпека держави як елемент соціокультурної системи [Електронний ресурс]. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8, № 1. С. 58–67. Режим доступу: https://ir.stu.cn.ua/.../27058/Публічне управління.pdf

Рівень сформованої загальної культурної компетентності, змінюючись упродовж життя, впливає на форми й напрями професійної діяльності людини, якість її подальшого професійного розвитку та духовного становлення. Правила, норми та поведінкові стереотипи, засвоєні людиною в суспільстві, можуть згодом або унеможливити професійну діяльність у державному органі або спричинити серйозні деформації у процесі професіоналізації. Культура суспільства є тим фундаментом, з урахуванням цінностей та норм якого має починатися формування культури публічного управління, публічної служби, державних органів, професійної культури службовців[1].

Загальна культура публічного службовця виявляється не лише у його освітньому рівні чи професійних досягненнях, а й у щоденній поведінці, дотриманні норм посадового етикету, стилі взаємодії з колегами, керівництвом та громадянами. Етикет у сфері публічного управління виступає зовнішнім виявом внутрішніх переконань, управлінської зрілості й моральної відповідальності особи, яка представляє державу.

Ключові орієнтири поведінки публічного службовця у міжособистісному й професійному спілкуванні визначаються універсальними принципами, визнаними в багатьох країнах демократичного світу. Йдеться про дотримання принципу гуманності, тобто доброзичливого й поважного ставлення до інших осіб, незалежно від їхнього статусу чи позиції; доцільності, що вимагає раціональності, ефективності та поміркованості у вчинках; естетичної стриманості та охайності в зовнішньому вигляді й поведінці; а також поваги до національних традицій і до культурних норм інших країн у випадках міжнародної службової взаємодії.

Практичне втілення службового етикету має спиратись на низку засадничих норм. Насамперед це пунктуальність як ознака надійності й професійної зрілості. Своєчасне виконання завдань, дотримання регламентів та точність у зустрічах свідчать про повагу до інших учасників управлінського процесу та до самої інституції[2].

Другим важливим аспектом є врівноважена доброзичливість — уміння підтримувати позитивний емоційний фон у спілкуванні без переходу на надмірно особистісний рівень. Публічний службовець повинен демонструвати ввічливість і відкритість, водночас зберігаючи професійну дистанцію.

Важливою характеристикою професійної поведінки є повага до співрозмовника, незалежно від його службового статусу. Це передбачає готовність слухати, сприймати зворотний зв'язок, конструктивно реагувати на зауваження та пропозиції як з боку керівництва й колег, так і з боку підлеглих і громадян.

---

[1] *Сидоренко Н.* С. Професійна культура державних службовців у контексті структурних перетворень. *Публічне адміністрування: теорія та практика* : *електрон. зб. наук. пр.* Дніпро, 2016. Вип. 1 (15). С. 5.

[2] *Гайдученко С. О.* Організаційна культура як об'єкт управлінської діяльності у сфері державної служби. *Університетські наукові записки.* 2014. № 3(52). С. 346 –352.

Розвинена самоповага й впевненість у собі мають супроводжуватись внутрішньою скромністю, яка дозволяє уникати надмірного самоствердження чи демонстративної поведінки. З іншого боку, дотримання принципу конфіденційності — критично важливий чинник довіри в публічному секторі. Неприпустиме розголошення внутрішньої чи особистої інформації, отриманої в ході службової діяльності, зокрема в контексті фінансових або організаційно-правових аспектів.

Велике значення має *мовна культура*. Важливо, щоб публічний службовець володів нормативною письмовою та усною мовою, уникав неточностей, сленгових конструкцій або стилістично недоречних висловлювань. Це стосується як внутрішньої документації, так і зовнішньої комунікації з громадянами, засобами масової інформації або міжнародними партнерами.

Культура ділового спілкування охоплює здатність ефективно взаємодіяти у формальних, напівформальних та неформальних форматах, обираючи комунікативні стратегії відповідно до ситуації, статусу співрозмовника та очікуваного результату. Успішне володіння цими навичками створює передумови для зміцнення професійного авторитету службовця та сприяє загальній репутації органу публічної влади.

Важливу роль у професійній діяльності публічних службовців має відігравати формування у них знань, умінь, навичок крос-культурної взаємодії та крос-культурних комунікацій. Наявність проблеми міжкультурної взаємодії на державній службі та потреба застосування крос-культурного менеджменту є беззаперечними. Про це свідчать як заходи, спрямовані на інтеграцію України до Європейського Союзу, а саме розвиток міжнародного та транскордонного співробітництва, здійснення державно-приватного партнерства, налагодження ефективного діалогу та партнерських відносин органів державної влади, органів місцевого самоврядування з організаціями громадянського суспільства та бізнесу для впровадження реформ, так і повномасштабна війна, що зумовила значне переміщення громадян України.

З урахуванням зазначеного крос-культурний менеджмент на державній службі — це ефективний інструмент управлінської діяльності та міжнародної співпраці; складова управління персоналом, спрямована на формування та розвиток крос-культурних компетентностей публічних службовців для уникнення конфліктів і налагодження ділових зв'язків із партнерами, формування корпоративної культури органу державної влади та забезпечення його результативної роботи через ефективну міжкультурну взаємодію і комунікацію, забезпечення безперервного навчання на засадах лідерства, поваги та толерантності до крос-культурних відмінностей, сприйняття та визнання корпоративних цінностей[1].

Культурне підґрунтя діяльності публічного службовця дозволяє йому всебічно усвідомити загальносоціальну значущість своєї праці, зрозуміти

[1] *Прудиус Л. В.* Управління якістю державної служби України : монографія. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2017. 280 с.

рівень відповідальності перед громадянами, спрямувати свої зусилля на підвищення рівня ефективності управлінської діяльності та на зростання авторитету публічної служби загалом.

Окремо варто зупинитися на *політичній культурі* як невід'ємної складової професійної культури службовця. Зрозуміло, що службовці як суб'єкти управлінської діяльності мають розумітися на тенденціях і закономірностях політико-владних відносин країни, що потребує від них належного рівня політичної культури та свідомості.

На думку науковців, політичну культуру службовців органів державної влади слід розглядати в поєднанні з політичною культурою громадян, соціальних груп, усього суспільства. Вона є частиною загальної культури суспільства, яка створювалася в процесі історичного суспільного розвитку, працею наступних поколінь нашого народу та всього світового співтовариства. Публічні службовці — це ті самі громадяни України. Справа лише в тому, що на відміну від громадян вони застосовують чинне законодавство щодо інших громадян, представляють державну (публічну) владу. Володіти високою загальною, професійною і політичною культурою публічні службовці можуть лише за умови, що і всі громадяни, усе суспільство має високу культуру[1].

Аналізуючи політичну культуру публічних службовців, фахівці наголошують на особливому значенні прояву цього суспільного феномену в керівного складу апарату публічної служби. Зокрема, підкреслюється, що політична культура органу державної влади та першої особи — політика, політичного діяча є взаємопов'язаними елементами та перебувають між собою в діалектичному взаємозв'язку. Так, політична культура міністра репрезентується через його професійну діяльність на цій посаді; рівень політичної культури органу державної виконавчої влади репрезентується через професійну діяльність міністра та функціонерів із його оточення; орган державної влади (міністерство), що стає провідником державної політики в певній галузі, своєю чергою, демонструє певний рівень політичної культури.

Органи державної влади впливають на формування в суспільстві:

- іміджу державних інститутів загалом;
- іміджу політика-керівника;
- іміджу конкретного відомства;
- у процесі взаємодії органів державної влади та громадян у суспільстві формуються зразки та моделі поведінки, цінності[2].

У демократичних країнах політична культура органів публічної влади й службовців відображає історичні традиції та сучасні тенденції політико-владної сфери, що виявляються в особливостях співпраці влади з громадськими організаціями й політичними партіями, у формах здійснення владних пов-

---

[1] Правова культура в умовах становлення громадянського суспільства: монографія / за ред. проф. Ю. П. Битяка та доц. І. В. Яковюка. Харків : Право, 2007. С. 150–151.

[2] *П'ятіна О.* Політична культура як складова іміджу органів державної влади. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2010. Вип. 2. С.180.

новажень у центрі та на місцях, у рівні відкритості та комунікації публічних службовців і громадян тощо. Можна стверджувати, що всі представники публічної служби незалежно від рангу своєю діяльністю закладають певні норми політичної свідомості та поведінки, сприяють розвитку політичної культури країни.

При цьому доволі часто політичну культуру зводять до компонента професійної чи адміністративної культури, інтегруючи її до ширших конструкцій, таких як етична, правова чи управлінська культура[1]. Проте такий підхід є методологічно обмеженим і недостатньо враховує специфіку політичної свідомості як елементу громадянської зрілості публічного службовця.

Політична культура у сфері публічної служби має розглядатися не як додатковий технічний інструмент управлінця, а як один із ключових елементів його ідентичності — передусім як особистості, що функціонує в публічному просторі й водночас є носієм владних повноважень. Йдеться не лише про здатність розуміти природу державної влади, її функцій та інституцій, а й про внутрішню орієнтацію на принципи демократії, політичного плюралізму, конституціоналізму, які мають визначати як оцінку службовцем політичних процесів, так і його особисте ставлення до них. У цьому сенсі політична культура службовця включає як елемент знання (розуміння політичної системи, механізмів взаємодії між гілками влади, функцій політичних партій, виборчих процесів), так і елемент ціннісної орієнтації, що формує здатність діяти в умовах політичної турбулентності, зберігаючи при цьому професійну неупередженість і вірність публічному інтересу.

Політична культура службовця в умовах демократичного суспільства є тим фільтром, через який проходить сприйняття ним ідеологічно забарвлених управлінських рішень, інтерпретація настанов вищого політичного керівництва, а також ставлення до політичної конкуренції та її виявів у повсякденній адміністративній практиці. Навіть за умов формальної нейтральності, службовець не може бути поза політичним контекстом — він живе, працює і діє в політично структурованому середовищі. Водночас професіоналізм публічного управлінця передбачає вміння мінімізувати вплив суб'єктивних ідеологічних уподобань на виконання функціональних обов'язків. Такий баланс можливий лише за умови високого рівня політичної культури, яка поєднує громадянську відповідальність, рефлексивну здатність і вірність демократичним засадам.

До речі, з огляду на це деполітизація публічної служби не повинна означати аполітичність як відмову від мислення в політичних категоріях. Йдеться про інституційну гарантію нейтральності дій службовця у сфері реалізації публічної політики. Перетворення публічної служби з політико-залежної на

---

[1] *Сидоренко Н. С., Шевченко С. О., Липовська Н. А.* Публічна служба як складна соціальна система: синергетичний підхід [Електронний ресурс]. Дніпро : ДДУВС, 2022. 264 с. Режим доступу: https://er.dduvs.edu.ua/bitstream/123456789/11438/1/макет_посібник_публ_служ.pdf

кар'єрно-орієнтовану форму зайнятості забезпечує стабільність кадрового складу, спадкоємність управлінських практик та збереження інституційної пам'яті, а також унеможливлює масові ротації, що супроводжують зміну політичної влади.

Про деполітизацію публічної служби, потребу розмежування політичних й адміністративних посад йдеться від 1999 року, коли було затверджено першу концепцію адміністративної реформи. Проте вперше принцип політичної неупередженості був закріплений у редакції Закону України "Про державну службу" 2011 року як результат тривалих дискусій серед науковців і практиків щодо ступеня деполітизації публічної служби. У той час український законодавець обрав більш лояльне тлумачення цього принципу порівняно з принципом політичної нейтральності, який міститься в законодавстві багатьох держав і з'являється в нових правилах етичної поведінки публічних службовців[1].

Сутність принципу політичної неупередженості відповідно до тієї редакції Закону полягала в тому, що службовець має неупереджено виконувати свої обов'язки незалежно від партійної належності та особистих політичних переконань, не бути організатором страйків та не брати в них участі. Також під час виконання службових обов'язків він не має права вчиняти дії, що демонструють його політичні погляди або свідчать про особливе ставлення до політичних партій. Тобто державним службовцям не заборонялося бути членами політичних партій, йшлося лише про те, щоб їхні політичні переконання не впливали на виконання службових обов'язків.

У чинному Законі України "Про державну службу" *політична неупередженість* спочатку згадується як принцип державною служби, а потім їй присвячується окрема 10 стаття.

І хоча в цьому Законі не використовується більше категоричне формулювання "політичної нейтральності", його розробники, очевидно через осмислення попереднього досвіду, намагались виключити всі можливі випадки політичної заангажованості службовців, адже попереднє формулювання про заборону вчиняти дії, що під час виконання службових обов'язків демонструють політичні погляди службовця або свідчать про особливе ставлення до політичних партій, жодним чином не означало, що службовець не буде використовувати своє службове становище, майно та інші матеріальні ресурси державного органу, де він працює, для здійснення політичної діяльності; залучати підлеглих йому осіб до участі в цій діяльності; проводити політичну, зокрема передвиборну агітацію. Також безпосередня заборона членства в політичних партіях для вищих посадовців та заборона обіймати керівні посади в політичних партіях для решти службовців наближає публічну службу до департизації, хоча й не гарантує її.

---

[1] Про затвердження Правил етичної поведінки державних службовців / Кабінет Міністрів України; постанова, Правила від 11.02.2016 р. № 65. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/65-2016-%D0%BF

У контексті імплементації принципу політичної неупередженості особливу увагу варто приділити не стільки політичним характеристикам особистості службовця, скільки розвитку його громадянських якостей. Такий підхід дозволяє змістовно відмежувати професійні обов'язки представника публічного управління від сфери політичної лояльності чи ідеологічної заангажованості. Натомість у центрі постає поняття громадянськості як цілісного світоглядно-етичного утворення, що відображає зрілість особистості, її здатність діяти як представника держави, активного учасника громадянського суспільства і носія національної ідентичності.

Громадянськість як характеристика особистості публічного службовця виражається у глибокій внутрішній мотивації до виконання посадових обов'язків не лише з позиції професійної необхідності, а й як вияву патріотизму, моральної відповідальності перед суспільством, довіри до інститутів державної влади. Це сукупність переконань і настанов, заснованих на ціннісному усвідомленні належності до національної спільноти, дотриманні правових норм, визнанні верховенства права, дисциплінованості, внутрішній свободі та соціальній відповідальності. Таке поєднання патріотичних, національних і універсальних гуманістичних орієнтацій формує стійке громадянське ядро, що визначає характер дій публічного службовця в публічному просторі.

У науковому дискурсі це явище дедалі частіше описується через поняття громадянської етики, яка фокусується не лише на зовнішніх стандартах поведінки, а й на особистих моральних переконаннях, цінностях та внутрішньому моральному регуляторі. У цьому контексті йдеться про "етику залученого громадянина", де державний службовець мислиться як активний і відповідальний учасник суспільного процесу, а не просто виконавець функціональних завдань. Крім того, поняття "культури громадської доброчесності" виражає ідею поступового формування серед публічних службовців моральних засад громадянського служіння, які сприяють довірі, легітимності влади й ефективності демократичного врядування.

Однією з ключових рис громадянськості є законослухняність, яка не зводиться до механічного дотримання приписів, а виступає свідомим і морально вмотивованим вибором діяти в межах правового поля. Для публічного службовця це не лише професійна вимога, а й вияв поваги до принципу правової держави та гідності кожного громадянина. Порушення закону, навіть у дрібних ситуаціях, розглядається як не лише юридичне, але й етичне відхилення, що підриває довіру до всього інституту публічної служби. Натомість внутрішня культура правового послуху утверджує морально виправдані стосунки між державою і громадянином, сприяє збереженню інституційної довіри та зміцнює демократичну легітимність державної влади[1].

---

[1] *Зеленько Г.* та ін. Інституційна (не)спроможність держави в Україні: як розірвати замкнене коло [Електронний ресурс]. Київ : ІПіЕНД НАН України, 2025. 48 с. Режим доступу: https://ipiend.gov.ua/.../Instytutsijna-spromozhnist-derzhavy.pdf

Публічний службовець (хоча б у позапрофесійних взаємодіях з державними інституціями) є представником громадянського суспільства, який має особистісну самосвідомість, розвинуту потребу в реалізації власних прав, свобод, повноважень, здатність розрізняти державне (формальне) та безпосередньо людське, відчувати власну гідність у стосунках з державою та шанувати гідність інших, вимагати від держави виконання її функцій, а також готовність і вміння домагатися дотримання власних прав[1]. Саме усвідомлення службовцем себе як представника громадянського суспільства відкриває перспективи для розвитку його індивідуальності, сприяє культивуванню самоповаги та особистісних рис як певної противаги амбіціям держави на тотальну владу над особою. Самоусвідомлення особи у громадянському суспільстві відбувається в рамках глибшого усвідомлення себе як частини соціуму, гармонізації й узгодження приватних і суспільних (громадських) інтересів. Отже, не лише індивідуалізація, а й переорієнтація з егоцентричних і групових цінностей на цінності суспільства як цілого є показником розвиненої громадянської культури корпусу публічних службовців. Особливу роль у цьому процесі мають відігравати солідарність, взаємопов'язаність, співчуття, турбота, толерантність[2].

І нарешті, публічний службовець має бути патріотом. У межах сучасної публічної служби патріотизм набуває не декларативного, а практичного виміру — як вияв громадянської відповідальності, вкоріненої в готовності діяти на благо суспільства й держави, захищати її демократичні основи, підтримувати єдність і цілісність нації.

У цьому контексті патріотизм не зводиться до емоційного пориву чи символічних жестів, а розуміється як світоглядна орієнтація, що визначає зміст управлінських рішень, характер взаємодії з громадянами, а також стратегічну лояльність до держави як публічного інституту, втіленого в її Конституції, історії та культурі. Для публічного службовця патріотизм – це насамперед відповідальне служіння суспільству, вияв готовності діяти не в інтересах окремих політичних сил чи особистої вигоди, а задля досягнення спільного блага.

Проявами патріотизму у професійній практиці публічного управлінця є дотримання законності, відстоювання прав і свобод громадян, підтримка національних цінностей та культурної спадщини, сприяння зміцненню авторитету української державності. В умовах сучасних викликів — як внутрішніх, так і зовнішніх — патріотизм публічного службовця також передбачає готовність стати на захист національної безпеки, бути моральним лідером у кризових ситуаціях, демонструвати приклад гідності, витримки й незламності.

Отже, розвиток громадянськості як складової професійної ідентичності публічних службовців набуває ключового значення в умовах модернізації

---

[1] *Василевська Т. Е.* Етика державних службовців і запобігання конфлікту інтересів : навч.-метод. матеріали. Київ : НАДУ, 2013. 76 с.

[2] Там само.

публічного управління, демократизації державної влади та зміцнення легітимності публічної служби. Усвідомлення себе не лише як посадової особи, а насамперед як громадянина, члена локальної та національної спільноти, патріота — це потужне джерело моральної мотивації до служіння суспільству, що трансформує публічну службу з бюрократичного механізму в інституцію громадянського довіри.

Інституційне втілення громадянськості сприяє формуванню особистісно відповідального публічного службовця, здатного діяти у взаємодії з громадянами не як представник відчуженої влади, а як партнер у досягненні спільного блага. Такий підхід дозволяє долати розрив між владою й суспільством, посилює горизонтальні зв'язки у публічному просторі, мінімізує ризики службових зловживань та посилює етичний компонент управлінської діяльності[1].

У цьому сенсі громадянська самосвідомість виконує інтегрувальну функцію: вона не лише зміцнює почуття власної гідності публічного службовця, а й поглиблює його внутрішню солідарність з іншими членами суспільства. Законослухняність у такому контексті виходить за межі формальної відповідності правовим нормам і набуває морально-етичного виміру, виявляючись у справедливому, неупередженому та гуманному застосуванні законів.

Окремої уваги заслуговує питання взаємозв'язку та можливої суперечності між громадянськими та моральними чеснотами. Ще в античній філософії, зокрема в етиці Арістотеля, наголошувалося на тому, що чесноти громадянина слугують досягненню політичного порядку й залежать від державної організації, тоді як моральні чесноти мають універсальний характер, орієнтовані на людське благо як таке й не визначаються політичним контекстом. Такий підхід дозволяє зробити важливе етичне застереження: досконалий громадянин не завжди є досконалою людиною, а відтак моральнісна якість особистості має переважати над політичною відповідністю.

У практиці публічної служби це означає, що наявність громадянських чеснот — патріотизму, правослухняності, активності — є необхідною, але не достатньою умовою для формування повноцінної моральної культури публічного службовця. Пріоритет моральності, вираженої через гуманізм, емпатію, етичну рефлексію, забезпечує вищий рівень зрілості особистості, який має стати основою для формування професійної відповідальності в публічному управлінні. Тільки за умови поєднання громадянських і моральних чеснот можна говорити про цілісну систему етичного лідерства в публічному секторі.

Тому на особливу увагу заслуговує моральна культура публічного службовця та можливості для її формування в процесі навчання та практичної діяльності.

Моральна культура — один з аспектів загальної культури, який свідчить про рівень духовного розвитку особи. Це поняття постає як інтегральна, нерозривна єдність двох суспільних явищ — культури й моралі. Як сутнісна

[1] *Denhardt R. B., Denhardt J. V.* The New Public Service: Serving, Not Steering. Armonk: M. E. Sharpe, 2015.

основа культури суспільства й особистості вона відзначається єдністю моральної свідомості, моральних відносин, моральної поведінки, моральної практики, активно впливаючи на динаміку соціальних позитивних змін[1]. Моральна культура спирається на такі традиційні категорії моралі, як добро, зло, обов'язок, відповідальність, справедливість, моральна свобода, честь, гідність, совість, сором тощо. Вона визначає межі людської поведінки та рефлексію щодо того, як обрати певну поведінку в певній ситуації[2].

Відповідно, моральна культура публічних службовців — це своєрідне якісне ядро їх загальної культури та наслідок морального розвитку особистості, її свідомості (почуттів, емоцій, мотивів, ціннісних орієнтацій, потреб); сукупності стійких знань про моральні цінності, правила, норми, принципи та ідеали; міри сформованості суспільно значущих моральних якостей, навичок, умінь моральної поведінки та їх вияву в процесі здійснення державним службовцем професійних повноважень і в позаслужбовий час[3]. Її особливістю є те, що вона має офіційно регламентований формалізований обов'язковий характер виконання своїх функцій, що дає підстави розглядати їх моральну культуру співвідносно з їх професійною етикою[4].

Утім поняття "моральна культура" публічного службовця не варто ототожнювати з категорією "професійна етика", адже вона характеризує не лише дотримання ним етичних вимог до професійної поведінки, але й моральні якості службовця, його професійну відповідальність, репутацію, його вибір певних моральних цінностей, якими службовець підтверджує свідоме ставлення до норм і принципів моралі, дієвість своїх мотивів, цілісність моральної свідомості загалом. Ключову роль відіграє здатність службовця зробити правильний моральний вибір, яка є показником цілісності його духовної культури, заснованої на прагненні до загального блага, свідомому виборі напряму діяльності, почутті відповідальності перед своєю совістю і перед громадською думкою за наслідки й результати своєї діяльності[5].

Увага дослідників моральної культури публічних службовців традиційно прикута до моральних якостей, які необхідні службовцям для доброчесного й сумлінного виконання посадових обов'язків. Зокрема, до якостей мораль-

---

[1] *Нинюк М. А.* Моральна культура державних службовців: сутність, стан та особливості формування: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. за спец. 25.00.01 — теорія та історія державного управління / Українська Академія державного управління при Президентові України. Київ, 2000. 20 с.

[2] *Кобзар В. В.* Деякі аспекти формування правової, моральної та професійної культури як складової службового префекціонізму сучасного державного службовця. *Право і суспільство*. 2015. № 4. С. 80–84.

[3] *Денищик О. І.* Формування моральної культури як складової професійної підготовки майбутніх юристів : автореф. дис. ... канд. пед. наук за спец. 13.00.07 — теорія і методика виховання / Хмельницький університет управління та права. Тернопіль, 2010. 22 с.

[4] *Нинюк М. А.* Моральна культура державних службовців: сутність, стан та особливості формування. *Там само*.

[5] *Литвінова Л. В.* Комунікативна компетентність державних службовців: соціально-психологічний аспект. *Державне управління: теорія та практика*. 2014. № 1. С. 133–139. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp_2014_1_17

ного ґатунку відносять бажання приносити користь суспільству, повагу та чуйність до людей, доброзичливість, схильність до взаємодопомоги та співробітництва, толерантність, працелюбність, відповідальність, сумлінне ставлення до своїх обов'язків, непідкупність, принциповість, вимогливість, справедливість, чесність, стриманість, урівноваженість, коректність і ввічливість, скромність в особистому житті, відчуття професійної честі та професійної гідності тощо[1].

Також виокремлюють три групи моральних якостей публічних службовців, кожна з яких відповідає за ключові сфери діяльності та здатності публічного службовця: виконавча дисципліна, здатність до контакту й здатність існування в умовах так званого "ефекту акваріума"[2]. Зокрема, виконавча дисципліна забезпечується через дисциплінованість, уважність, сумлінність, пунктуальність, педантичність і законослухняність. Здатність до контакту реалізується через комунікативність, відкритість, повагу до чужої думки, уміння слухати і чути, стриманість, тактовність, чуйність, вихованість, володіння словом, уміння себе подати тощо.

Варто відзначити, що в наші дні через зростання соціальної мобільності, динамізм життя різко збільшують кількісний і якісний спектр міжособистісних контактів у структурі професійної діяльності публічних службовців, унаслідок зростає обсяг їхнього спілкування, воно стає різноманітнішим і різнохарактерним. Незалежно від власної волі службовці мають справу з різноманітними людьми, представниками різних соціальних прошарків, освітніх і професійних груп, різних націй і етносів, конфесій, культур, політичних та духовних орієнтацій. Професійна комунікація публічних службовців у складних сучасних умовах насичена стресогенними чинниками. Тому, з одного боку, дуже важливо, щоб у комунікації учасники дотримувалися загальних норм моралі, утілювали відповідні цінності, вносили у свої взаємини засади комунікативної та моральної культури. З іншого боку, істотно, щоб людина незалежно від емпіричних обставин життя і власної психічної конституції реалізувала власні цінності, була спроможною до вирішення професійних завдань у комунікативній діяльності. Особливої актуальності набуває повага до партнера по спілкуванню, вона має бути присутньою упродовж усього часу комунікації, хоч би які ситуації виникали під час спілкування. Потрібно додати, що саме відсутність реальної поваги до людини та її інтересів ставала однією з основних причин втрати довіри до влади та створення сучасної напруженої ситуації в суспільстві[3].

---

[1] *Василевська Т. Е.* Етика державних службовців і запобігання конфлікту інтересів : навч.-метод. матеріали. Київ : НАДУ, 2013. 76 с.

[2] *Радов Д. Г.* Публічна служба як особливий вид професійної діяльності людини: психологічний аспект. URL: http://www.sworld.com.ua/index.php/ru/modern-control-technology-c112/11875-c112-076

[3] *Литвінова Л. В.* Комунікативна компетентність державних службовців: соціально-психологічний аспект. *Державне управління: теорія та практика.* 2014. № 1. С. 133–139. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp_2014_1_17

Здатність існування в умовах "ефекту акваріума" зумовлена особливим становищем публічного службовця в суспільстві: до нього прикута загострена увага людей (навіть до його особистого життя). З цього виходить, що публічна служба — це не лише професія, але і спосіб життя. Стриманість, аскетизм, відчуття відповідальності за відступ від стандартів, особиста поведінка — це ті якості публічного службовця, які відповідають за те, яка думка складеться в населення про державу загалом[1].

До означених важливих сфер діяльності та здатностей публічного службовця варто було б, на нашу думку, додати *моральну відповідальність*, яку характеризують такі якості, як порядність, вимогливість до себе, почуття відповідальності за доручену справу, турбота про державні, громадські інтереси, почуття совісті та честі тощо. Причому йдеться про відповідальність, яка не накладається ззовні як нав'язування виконання професійних, службових обов'язків (це радше підзвітність, виконавча сумлінність), а є відповідальністю перед совістю, значущими людьми, що постає як самостійно прийняте, добровільне слідування належному в професії. Варто взяти до уваги, що моральна відповідальність розвивається лише в тому разі, коли в суб'єкта діяльності є певна свобода дії. Відчуваючи себе лише ланкою в безликому ланцюжку, не будучи автором учинку, події, працівник (й державний службовець не є винятком) прагне позбутися і відповідальності за них. І навпаки, розширення меж для вільної реалізації суб'єкта, підвищення довіри до нього, повага до його унікальності обертаються підвищенням відповідальності за власні дії, власне життя, за підтримку особистої гідності[2].

Як уже зазначалося, моральні якості публічного службовця знаходять своє конкретне втілення у його повсякденній поведінці, що є ключовим маркером професійної етичної відповідності. Моральну поведінку слід розглядати не лише як особистісне надбання, а як результат впливу цілого спектра чинників — від індивідуально-психологічних до інституційно-організаційних. Вона виступає об'єктом постійної аналітичної уваги в межах досліджень професійної етики, що зумовлено потребою дотримання публічними службовцями високих морально-етичних стандартів у їхній взаємодії з громадянами та колегами[3].

З одного боку, етична поведінка базується на внутрішніх моральних настановах особи — совісті, відповідальності, почутті обов'язку, сформованих у процесі соціалізації, фахової підготовки та особистісного розвитку. Вона передбачає здатність до моральної саморефлексії, саморегуляції та автономного етичного вибору в межах щоденної адміністративної практики. З іншого

---

[1] *Радов Д. Г.* Державна служба як особливий вид професійної діяльності людини: психологічний аспект. URL: http://www.sworld.com.ua/index.php/ru/modern-control-technology-c112/11875-c112-076

[2] *Василевська Т. Е.* Етика державних службовців і запобігання конфлікту інтересів : навч.-метод. матеріали. Київ : НАДУ, 2013. 76 с.

[3] *Воронова Л.* Культура публічної служби як чинник підвищення якості врядування. *Вісник НАДУ*. 2020. № 1. С. 34–41.

боку, не менш вагомим є вплив інституційного середовища, в якому функціонує службовець. Створення умов, що заохочують дотримання моральних норм, набуває форми етичної інфраструктури публічної служби. Йдеться про формування організаційного клімату, де цінуються чесність, порядність і соціальна відповідальність; забезпечення прозорості кадрових процедур; запровадження ефективних механізмів оцінювання результативності та справедливого винагородження працівників; розвиток репутаційного нагляду; а також про активну участь інститутів громадянського суспільства у моніторингу доброчесності управлінців.

Отже, моральна поведінка публічного службовця не є винятково справою особистої етики. Вона формується на стику внутрішньої моральної позиції та зовнішніх управлінських механізмів, що у своїй сукупності створюють умови для формування сталих моделей етичної взаємодії. Такий двовекторний підхід дозволяє розглядати моральну якість публічного службовця як результат складного процесу, що охоплює як самовдосконалення особистості, так і розвиток етичної зрілості публічної інституції.

Залежно від того, на що покладаються сподівання в підтримці етичних засад професії — на інституціональні важелі чи на моральні чесноти та цінності службовців, нині у світовій практиці діяльності публічної служби розрізняють два підходи до етики службовця:

1) *структурний підхід*, зорієнтований на злагоду, в якому основні акценти робляться на слухняності загальновизнаним нормам, на дотриманні законів і встановлених формальних стандартах поводження (популярний у більшості країн, зокрема у Мексиці, Португалії, США);

2) *нормативний підхід*, який має за мету впровадження професійно-етичних принципів і норм через виховний вплив на бюрократію, орієнтований на правильну професійну соціалізацію, усвідомлення службовцями місії професії, цінностей доброчесності; базується на заохоченні, довірі до особистої порядності, відповідальності та чесності публічного службовця (упроваджується в Австралії, Канаді, Новій Зеландії, Норвегії, Нідерландах, Філіппінах)[1].

Якщо перший підхід установлює принципи професійної етики, забезпечує інституційні механізми їх реалізації та контролю за їх дотриманням, то другий орієнтований власне на формування моральної свідомості публічного службовця як основи його моральної культури. Найкращі результати можуть бути досягнуті в результаті поєднання та збалансування названих підходів, коли "включаються" важелі впливу на моральну свідомість і поведінку службовців одночасно. Поєднання цих підходів по суті демонструє позиція "батьків-засновників" США, які зрештою розробили систему інституційних стримувань і противаг, що обмежують можливості зловживань владою, а в

[1] *Василевська Т. Е.* Етика державних службовців і запобігання конфлікту інтересів : навч.-метод. матеріали. Київ : НАДУ, 2013. 76 с.

моральній сфері — систему висування на керівні посади людей, які керуються принципами служіння суспільному благу.

Нормативна-правова база публічної служби України значною мірою посилила інституціональні важелі впливу на моральну поведінку публічних службовців (у попередньому законодавстві вони практично були відсутні). Як приклад можна навести хоча б згадувані вище старі та нові положення законодавства про політичну неупередженість службовців.

Так, наразі в Україні формально існують всі складові інфраструктури етичної системи публічної служби. Проте жоден із цих елементів не реалізує у повному обсязі свої потенційні можливості щодо забезпечення належного рівня етики публічних службовців. Серед державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування досі немає сталих традицій дотримання етичних норм доброчесної поведінки. Подвійна мораль, яка є результатом попередніх етапів соціально-економічного та культурного розвитку країни, впливає як на політичне управління, так і державно-управлінську практику, повсякденне життя людей[1].

Однак наші сподівання покладаються виключно на інституціональні засоби. Зворотною стороною їх дії може бути механічне користування приписами й утрата службовцями здатності орієнтуватися в некодифікованих, неоднозначних ситуаціях, здійснювати моральний вибір і нести моральну відповідальність за ухвалені рішення та дії[2]. Передбачені новим законодавством процедури залучення у професію та підтримки доброчесних працівників як елементи інституціональної структури лише допомагають "запуску" моральнісної саморегуляції.

Моральнісна саморегуляція є однією з ключових складових професійної поведінки публічного службовця, що визначає не лише межі індивідуальної відповідальності, але й здатність особистості до ціннісно-орієнтованої діяльності у сфері публічного управління. У сучасному підході до професійної етики державного службовця дедалі більше уваги приділяється не стільки зовнішньому контролю, скільки внутрішньому моральному механізму, який спонукає службовця діяти відповідально, ініціативно, творчо і, водночас, етично в межах наданих повноважень. У цьому сенсі службовець перестає бути винятково технократичним елементом адміністративної системи, натомість виступає як автономний суб'єкт, наділений здатністю до рефлексії, морального самоконтролю та усвідомленого прийняття рішень у ситуаціях етичної складності[3].

---

[1] *Хриков Є. М.* Етична система публічної служби України [Електронний ресурс]. *Державне управління: удосконалення і розвиток*. 2020. № 3. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/8.pdf

[2] *Василевська Т. Е.* Інституціональна підтримка етики державних службовців. *Культура і мистецтво у сучасному світі*. 2014. Вип. 15. С. 6–12.

[3] *Кучера Я.* Етика публічного службовця як засіб запобігання та протидії корупції. *Науковий вісник публічного та приватного права*. 2022. № 1. С. 12–19.

Рівень сформованості моральної культури, включно з ціннісно-мотиваційною сферою особистості, безпосередньо впливає на якість управлінських рішень, атмосферу в колективі, суспільну довіру до державних інституцій та моральний клімат у державі загалом. З огляду на це, моральна культура публічного службовця має формуватися не лише через засвоєння етичних норм у процесі професійного навчання, але й розвиватися в умовах щоденної практичної взаємодії з громадянами, колегами, суспільством[1].

У цьому контексті особливого значення набуває принцип служіння народу як засаднича етична і професійна орієнтація. Його реалізація передбачає врахування інтересів усіх соціальних груп, рівну повагу до кожного громадянина, моральну відповідальність за рішення, що впливають на добробут і права людей. Ідея служіння у публічному управлінні не суперечить модерній логіці держави-сервісу, орієнтованої на надання якісних публічних послуг, а, навпаки, набуває в її межах конкретного змісту. У новій управлінській парадигмі публічне служіння осмислюється як активна, морально вмотивована діяльність, спрямована на задоволення потреб громадян не лише через формальне виконання функцій, а й через щире усвідомлення себе як посередника між державою та суспільством.

Новим фундаментальним для державної служби принципом став принцип доброчесності, який означає спрямованість дій державного службовця на захист публічних інтересів та відмову державного службовця від превалювання приватного інтересу під час здійснення наданих йому повноважень. Цей принцип тісно пов'язаний із законодавством про запобігання і протидію корупції. По суті даний принцип є одним з головних факторів запобіганню конфлікту інтересів та забезпечує виконання завдань з унеможливлення проявів корупції на державній службі[2]. Щоправда досі як серед теоретиків, так і серед практиків тривають дискусії щодо можливості застосування дієвих і, головне, більш-менш об'єктивних інструментів вимірювання або оцінки рівня доброчесності публічних службовців, наприклад під час проведення конкурсних процедур.

Реалізація ідеї служіння на рівні кожного публічного службовця потребує пильної уваги до особистісного світу працівників, ретельного вивчення мотивів приходу та перебування на державній службі і пошуку шляхів стимулювання мотивації до доброчесної праці[3]. У цьому контексті важливо, починаючи з етапу вступу на публічну службу і завершуючи періодом завер-

---

[1] *Чубарова Н. І.* Етичні компетентності державного службовця: теоретичні засади та практичні виміри. *Державне управління*: *теорія та практика*. 2022. № 4. С. 90–97.

[2] Науково-практичний коментар до Закону України "Про державну службу" / ред. кол.: К. О. Ващенко, І. Б. Коліушко, В. П. Тимощук, В. А. Дерець (відп. ред.). Київ : ФОП Москаленко О. М., 2017. 796 с. URL: https://pravo.org.ua/wp-content/uploads/2020/10/1513082951commentary-_layout_web.pdf

[3] *Василевська Т. Е.* Особистісні виміри професійної етики державного службовця : автореф. дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.03 – публічна служба. Національна академія державного управління при Президентові України, Київ, 2010. 39 с.

шення кар'єри, забезпечити безперервне культивування внутрішньої настанови на служіння суспільству. Така настанова не повинна формуватись як реакція на зовнішній тиск (адміністративний контроль, фінансову винагороду чи страх покарання), а як усвідомлена внутрішня потреба реалізовувати себе через сумлінне виконання функцій, що мають суспільну значущість.

Відчуття глибокої моральної відповідальності перед громадянами, готовність ставити суспільні інтереси вище особистих — ці характеристики мають бути основою поведінкових орієнтацій сучасного публічного службовця. Успішне виконання управлінських завдань, що сприяє задоволенню реальних потреб громадян, стає джерелом особистісного зростання, морального задоволення і сенсоутворення в професійній діяльності. Відтак відгук з боку суспільства — у формі довіри, вдячності, підтримки — відіграє не лише роль емоційної винагороди, а й стимулює подальше прагнення діяти в межах правових норм, спираючись на загальнолюдські етичні орієнтири.

Формування моральної культури публічного службовця передбачає поєднання кількох взаємопов'язаних складових: належного рівня етичної освіти, організації професійної діяльності на засадах моральних принципів, а також етичної соціалізації особи в середовищі трудового колективу. Така інтеграція дозволяє не лише закріпити у свідомості службовця базові цінності публічного служіння, а й забезпечити їх реальне втілення в повсякденній управлінській практиці[1].

Ефективність формування моральної культури публічних службовців значною мірою залежить від сукупності об'єктивних умов, які утворюють систему професійної моральної взаємодії. До таких умов передусім належать, по-перше, чітко визначені суспільні цінності, етичні норми та професійні стандарти, що лежать в основі інституційної організації публічної служби. Саме на цій нормативно-ціннісній базі формується структура трудового колективу, система регламентів, механізми мотивації, винагороди та розподілу обов'язків.

По-друге, вагому роль відіграє системна етична підготовка та соціалізація осіб, які тільки-но вступають на публічну службу. Йдеться про ознайомлення з морально-етичними вимогами до професії, оволодіння нормами службової поведінки, засвоєння професійних етичних кодексів, а також формування ціннісних орієнтацій, сумісних із природою публічного служіння[2].

По-третє, важливо забезпечити функціонування дієвих механізмів як внутрішнього, так і зовнішнього контролю за дотриманням етичних стандартів. До таких інструментів належать: етичні кодекси й закони, інститути морального аудиту, етична експертиза, постійний моніторинг етичної поведінки, а також діяльність спеціалізованих етичних комісій, громадських організацій

---

[1] *Стегній О. М.* Теоретичні засади формування моральної культури державних службовців. *Державне управління: теорія і практика*. 2021. № 1. С. 54–58.

[2] *Пархоменко-Куцевіл О. І.* Етична компетентність державного службовця як складова професіоналізму. *Вісник НАДУ*. 2019. № 2. С. 45–52.

службовців, незалежних ЗМІ та інститутів громадянського суспільства. Усі ці чинники спільно формують етичну інфраструктуру публічної служби, яка сприяє сталому розвитку моральної культури її представників.

При цьому визначну роль у формуванні моральної культури публічного службовця відіграє професійна соціалізація, адже саме вона забезпечує засвоєння професійних норм, цінностей і моделей етичної поведінки. Вона охоплює не лише адаптацію до адміністративного середовища, але й інтеграцію в морально-етичний простір публічного управління, формування професійної ідентичності та розуміння відповідальності за служіння суспільству.

У цьому процесі вирішальну роль відіграє система професійної освіти, яка має включати не лише формальне навчання, а й моральну підготовку, що сприяє внутрішній саморегуляції службовця, розвитку етичної чутливості й здатності приймати відповідальні рішення. Метою етичної освіти є формування готовності діяти відповідально, дотримуючись як законодавчих норм, так і загальнолюдських цінностей[1].

Особистісно орієнтований підхід до навчання вимагає врахування індивідуального досвіду кожного службовця, його ціннісних орієнтацій і професійних мотивів. Такий підхід дозволяє зробити освітній процес більш релевантним, а результат — стійким і дієвим. Відтак моральна культура не формується ізольовано, а є інтегральною складовою професіоналізму, що безпосередньо впливає на ефективність публічного управління та довіру громадян до державних інституцій.

Формування моральної культури публічного службовця в ході практичної діяльності можливе через гармонізацію групових та особистісних аспектів внутрішньопрофесійного життя службовця, а саме: налагодження сприятливого морального клімату в установах (організаціях) та забезпечення морального комфорту працівників, залучення моральних і професійно-етичних чинників до запобігання конфліктам та їх урегулювання, запровадження ефективних, морально коректних практик лідерства та командної діяльності, формування культури підлеглості й реалізації колективних взаємодій, що базуються на повазі та визнанні особистої гідності кожного працівника. Не менш важливими є заходи, націлені на культивування поваги до особистостей громадян, на яких спрямована діяльність публічних службовців, та особистостей працівників державних установ; добору та просування кадрів з урахуванням не тільки професійно-етичної, а й моральної складової професіоналізму; акцентування уваги на моральних підставах кодексу поведінки в процесі його розроблення й упровадження; входження в практику публічної служби низки засобів, що активізують (через професійно-етичне навчання, розширення сфери свободи й особистої відповідальності публічних службовців і т. ін.) інтеріоризацію моральних настанов професії.

---

[1] *Колотунов О.* Етична інфраструктура державної служби України: загальна характеристика. *Наукові записки ІПіЕНД ім. І. Ф. Кураса НАН України*. 2020. Вип. 50. С. 353–360. Режим доступу: https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/ koltunov_etychna.pdf

Не останню роль у формуванні моральної культури службовця відіграє побудова на державній службі етичної інфраструктури та здійснення системного управління етикою службовця через планування етичної роботи, мотивацію корпусу публічної служби на вияв етичної чутливості, моніторинг морального клімату в державних організаціях, етичний аудит щодо оцінювання діяльності публічних службовців, управління конфліктами та коригування поведінки, санкціювання неналежної поведінки та позбавлення недоліків[1].

Сполучення перелічених заходів із формування моральної культури публічних службовців разом з їхньою внутрішньою моральнісною саморегуляцією сприятиме перетворенню сучасної публічної служби в Україні на високоінтелектуальну духовно-культурну соціальну інституцію, у якій особистість службовця буде визнана головним суб'єктом, а особа, з якою він вступає у процес взаємодії, визнана як значуща, достойна поваги та гідного ставлення.

Узагальнюючи зміст розділу, слід підкреслити, що формування й розвиток особистих якостей публічного службовця є визначальним чинником ефективності функціонування сучасної публічної служби. Відповідність поведінки службовця етичним стандартам, орієнтованим на цінності демократичної держави та служіння суспільству, передбачає не лише дотримання регламентованих моральних принципів (зокрема служіння, гідності, доброчесності, лояльності, політичної нейтральності, прозорості, підзвітності та сумлінності), а й глибоке внутрішнє засвоєння цих принципів як особистісних переконань і настанов.

Поступове переосмислення публічної служби як інструменту забезпечення загального блага зміщує фокус уваги на потребу гуманізації державного управління та посилення людиноцентричного підходу у формуванні особистості службовця. Це передбачає визнання унікальності публічного службовця як суб'єкта професійної діяльності з притаманним йому внутрішнім потенціалом до саморозвитку, морального вдосконалення, особистісної автономії та творчої ініціативи. Реалізація цих якостей можлива лише за умови створення сприятливого інституційного середовища, де ключову роль відіграє система безперервної освіти, зокрема моральної, яка слугує важливим чинником професійної соціалізації.

Особливого значення в умовах демократичної трансформації набуває формування громадянської зрілості публічного службовця. Не політична активність, а саме громадянські чесноти — законослухняність, соціальна відповідальність, повага до прав і свобод громадян — виступають ключовими орієнтирами його поведінки. У контексті реалізації принципу політичної нейтральності публічної служби політична культура має розглядатися як ін-

---

[1] *Василевська Т. Е.* Особистісні виміри професійної етики державного службовця : автореф. дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.03 – публічна служба / Національна академія державного управління при Президентові України. Київ, 2010. 39 с.

струмент зміцнення легітимності публічного управління, що ґрунтується на суспільній довірі, солідарності та патріотизмі.

Водночас серед особистісних якостей публічного службовця пріоритетними залишаються моральні характеристики, які формують стійке ядро його професійної ідентичності. Моральна культура не лише визначає якість професійної поведінки, а й функціонує як засіб внутрішньої регуляції, заснованої на відповідальності перед суспільством і орієнтації на загальнолюдські цінності. Її становлення має розглядатися як довготривалий процес, що охоплює як освітню, так і практичну площину, спирається на принцип служіння народові, і втілюється в готовності службовця діяти не через зовнішній примус, а з внутрішнього переконання у суспільній значущості своєї праці.

Визначальне значення має культурна складова професійного розвитку, що репрезентує цілісну систему цінностей, мотивацій та управлінських орієнтацій. У сучасних реаліях публічний службовець має не тільки забезпечувати ефективну реалізацію державної політики, а й бути носієм гуманістичного світогляду, здатного до етичного рефлексування, кроскультурного діалогу, управлінської емпатії. Це передбачає формування та розвиток цілого спектра культур — правової, моральної, політичної, інформаційної, комунікативної, екологічної, духовної. Вони не існують ізольовано, а складають багаторівневу структуру професійної культури, яка, своєю чергою, забезпечує змістовне наповнення посадових функцій, стиль лідерства, мову публічної комунікації.

Таким чином, формування особистісного потенціалу публічного службовця передбачає не лише набуття управлінських компетентностей, а й цілеспрямоване виховання моральної відповідальності, розвиток громадянської свідомості, патріотизму, гуманізму та здатності до етичної саморефлексії. Це має відбуватись у межах системного управління особистісним розвитком публічних службовців, яке поєднує цінності служіння, професіоналізму та демократичного управління як основи сучасної публічної служби в Україні.

Розділ 10
РОЛЬ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ У ПОСИЛЕННІ СПРОМОЖНОСТІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

У контексті трансформаційних змін, які нині переживає система публічного управління, питання професійного навчання публічних службовців набуває особливої актуальності. Професіоналізація державної служби вимагає не лише володіння технічними управлінськими навичками, а й сформованого світогляду, ціннісної орієнтації на служіння суспільству, розвинених компетентностей, що забезпечують ефективне виконання владно-розпорядчих функцій у правовій демократичній державі.

Професійний розвиток сучасного публічного службовця має базуватися на міцному підґрунті загальної гуманітарної підготовки, спеціалізованих знань, етичних установок та соціального досвіду, що інтегруються в єдину систему під час формальної та неформальної освіти. Сучасні виклики потребують глибокої модернізації традиційних підходів до навчання публічних службовців, перегляду змісту освітніх програм, технологій та методів навчання відповідно до нових соціальних очікувань і стратегічних цілей держави.

Пріоритетами фахової підготовки управлінських кадрів мають стати утвердження загальнолюдських і демократичних цінностей, формування усвідомленої орієнтації на інтереси громадян, суспільства і держави, а також здатність до безперервного саморозвитку й адаптації в умовах постійних змін. Розвиток професійної компетентності публічного службовця — це не лише засіб підвищення якості державного управління, а й вагомий чинник легітимації та ефективності державної влади загалом.

Повномасштабне російське вторгнення, європейська інтеграція, післявоєнне відновлення країни — це ті виклики та завдання для системи публічного управління, що вже сьогодні визначають майбутні сценарії розвитку країни, зумовлюють необхідність постійного розвитку форм і методів управлінської діяльності, а також зміну акцентів на першочергове забезпечення освітніх потреб та інституційної стійкості державних органів та органів місцевого самоврядування. У цьому контексті зростає актуальність професійного навчання публічних службовців з метою набуття ними професійних компетентностей, що сприятимуть їх здатності швидко, ефективно та нестандартно діяти в умовах невизначеності та критичних ситуацій, ухвалювати ефективні управлінські рішення та брати на себе відповідальність за їх виконання[1].

[1] Розвиток системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самовря-

Відповідно до Закону України "Про державну службу" державним службовцям створюються умови для постійного підвищення рівня професійної компетентності шляхом професійного навчання. Таке навчання державних службовців проводиться за рахунок коштів державного бюджету та інших джерел, не заборонених законодавством. Професійне навчання здійснюється через систему підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації, зокрема в галузі знань "Публічне управління та адміністрування", у встановленому законодавством порядку в навчальних закладах, установах, організаціях незалежно від форми власності, які мають право надавати освітні послуги, у тому числі за кордоном.

У перспективі доцільно законодавчо врегулювати, що підвищення рівня професійної компетентності державних службовців проводиться шляхом: самостійного навчання (самоосвіти); участі у професійних програмах, спеціальних курсах, тематичних семінарах, тренінгах, заходах з обміну досвідом в Україні та за кордоном тощо, які проводяться організаціями державної служби, громадськими об'єднаннями, закордонними та міжнародними організаціями за рахунок коштів таких суб'єктів та коштів міжнародної технічної допомоги; навчання (професійної підготовки, підвищення кваліфікації, інших видів навчання) за рахунок коштів державного бюджету, інших джерел, не заборонених законодавством, у навчальних закладах, установах, організаціях незалежно від форми власності, які мають право надавати освітні послуги, у тому числі за кордоном; стажування[1].

Питання професійного розвитку посадових осіб місцевого самоврядування врегульовано в Законі України "Про службу в органах місцевого самоврядування", ухваленому у 2023 році.

У цьому Законі з'явилися норми щодо управління професійним розвитком службовців місцевого самоврядування, закріплюється поняття та порядок складання індивідуальної програми професійного розвитку службовця місцевого самоврядування, врегульовуються особливості професійного навчання виборних посадових осіб місцевого самоврядування.

Визнаючи принцип самостійності управління службою в органі місцевого самоврядування, Закон передбачає досить детальне правове регулювання діяльності служби управління персоналом в органі місцевого самоврядування, зокрема закріплює її основні обов'язки та функції в частині забезпечення професійного навчання посадових осіб місцевого самоврядування.

Реалізація положень Закону дозволить створити належні умови для забезпечення безперервності, обов'язковості, плановості професійного розвит-

---

дування та депутатів місцевих рад у 2021–2023 рр. *Доповідь НАДС*. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/%2014.10.2024.pdf

[1] Науково-практичний коментар до Закону України "Про державну службу" / ред. кол.: К. О. Ващенко, І. Б. Коліушко, В. П. Тимощук, В. А. Дерець (відп. ред.). Київ: ФОП Москаленко О. М., 2017. 796 с. URL: https://pravo.org.ua/wp-content/uploads/2020/10/1513082951commentary-_layout_web.pdf

ку посадових осіб місцевого самоврядування з урахуванням результатів визначених потреб у професійному навчанні.

Подальшим послідовним кроком у напрямі професіоналізації служби в органах місцевого самоврядування має стати концептуальне переосмислення та оновлення правового регулювання професійного навчання депутатів місцевих рад. Це питання залишається на рівні фахових дискусій. А тим часом відповідно до Закону України "Про статус депутатів місцевих рад" професійне навчання депутатів місцевих рад є їх правом і не розглядається як обов'язок депутата місцевої ради дбати про свій професійний розвиток, систематично проходити професійне навчання.

Закономірним підґрунтям для оновлення Закону України "Про статус депутатів місцевих рад" в частині вимог до професійного навчання є об'єктивна потреба у розвитку професійної компетентності депутатів місцевих рад, що забезпечується на сьогодні в межах підзаконного регулювання системи професійного навчання і містить здебільшого положення рекомендаційного характеру.

Обов'язковим для депутатів місцевих рад відповідно до Положення про систему професійного навчання є підвищення кваліфікації за загальними та/або спеціальними короткостроковими програмами не рідше одного разу протягом строку здійснення повноважень. Вочевидь за таких умов видається сумнівним дотримання принципу безперервності професійного навчання протягом здійснення повноважень депутата місцевої ради, визначення механізму фінансування професійного навчання депутатів місцевих рад тощо.

Показовою є готовність системи професійного навчання організаційно забезпечити професійний розвиток депутатів місцевих рад на засадах інноваційного характеру освітніх послуг, забезпечення їх якості, планування на основі вивчення загальних потреб у професійному навчанні[1].

Як бачимо, нині є підстави констатувати наявність в Україні єдиної законодавчо визначеної системи професійного навчання публічних службовців, ключовим елементом якої є підготовка фахівців за спеціальністю "Публічне управління та адміністрування". Зупинімося на еволюції цієї спеціальності у вітчизняному освітньому просторі докладніше.

Отже, галузь знань 07 "Управління та адміністрування" і спеціальність 074 "Публічне управління та адміністрування" з'явились у Переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти, що набув чинності від 1 вересня 2015 р.[2]

---

[1] Розвиток системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад у 2021–2023 рр. *Доповідь НАДС*. 2024. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/%2014.10.2024.pdf

[2] Про затвердження переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти. Постанова Кабінету Міністрів від 29.04.2015 р. № 266. *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: http://www.zakon.rada.gov.ua/go/266-2015-п.

Згодом, а саме 27 вересня 2016 року, з метою приведення зазначеного Переліку відповідно до вимог Закону України "Про державну службу" Урядом було ухвалено рішення виокремити нову галузь знань 28 "Публічне управління та адміністрування" з відповідною спеціальністю 281 "Публічне управління та адміністрування".

Слід зауважити, що розвиток освітньої галузі "Публічне управління та адміністрування" (ПУА) тісно пов'язаний із трансформацією самого поняття управління в державі та суспільстві. У сучасних умовах відбувається поступове переосмислення традиційного підходу до державного управління, яке історично розглядалося як інструмент реалізації владних функцій держави, спрямований на регулювання соціальних процесів через централізовану адміністративну вертикаль. Водночас нова управлінська парадигма, яка втілюється в концепті "публічного управління та адміністрування", відображає глибші демократичні зрушення, орієнтовані на посилення взаємодії між державою, громадянами та іншими суб'єктами соціального простору.

Цей підхід виходить за межі державного впливу і фокусується на ефективному функціонуванні інституцій публічної влади загалом — з урахуванням ролі органів місцевого самоврядування, громадських організацій, експертного середовища, представників бізнесу. Таким чином, публічне управління уособлює відкритість, діалогічність і спільну відповідальність за прийняті рішення, що відрізняє його від класичних моделей ієрархічного адміністрування.

У цьому контексті управління сприймається не як виняткова прерогатива держави, а як процес спільного формування та реалізації публічної політики різними учасниками, що мають легітимний інтерес до вирішення суспільно значущих проблем. Йдеться про перехід від концепції "government" — як централізованої структури контролю, до "governance" — як динамічного процесу координації зусиль багатьох учасників у публічному просторі. Відповідно, акцент зміщується з авторитарного управління до механізмів партнерства, співуправління, горизонтальної взаємодії, де пріоритетом стає інклюзивність, прозорість і результативність.

Така зміна управлінської парадигми зумовлює потребу модернізації освітнього змісту, методів і стратегій підготовки публічних службовців. Освітня галузь ПУА має формувати у майбутніх фахівців здатність діяти в умовах складної поліцентричної багаторівневої системи врядування, де вирішальне значення набувають компетентності в галузі комунікації, прийняття рішень, управління змінами, а також інтеграція демократичних і правових цінностей у щоденну практику адміністративної діяльності.

У межах сучасної науки про управління зростає інтерес до розмежування й узгодження різних форм прояву публічного управління, таких як публічне врядування (public governance), публічне адміністрування (public administration) та публічний менеджмент (public management). Ці підходи, що розвинулись у різних теоретичних і практичних традиціях, нині розглядаються як взаємопов'язані складові єдиного управлінського простору,

який утворює нову парадигму — публічне управління в широкому розумінні[1].

Публічне адміністрування, зокрема, тлумачиться як професійно зорієнтована діяльність з підготовки, прийняття й реалізації управлінських рішень, управління персоналом та організації надання публічних послуг. На відміну від ширшого поняття врядування, яке охоплює як урядові, так і неурядові форми впливу на суспільні процеси, адміністрування виконує радше технічну функцію в межах ухвалених політичних рішень. Відтак воно є інституціональною та виконавчою основою системи публічного управління, яка дедалі більше орієнтується на взаємодію з громадянським суспільством, залучення соціальних партнерів та партнерські механізми реалізації публічної політики.

Своєю чергою, публічний менеджмент — це відносно нова управлінська концепція, що виникла під впливом ідей ринкової ефективності, економії та орієнтації на результат. Вона ґрунтується на впровадженні принципів, характерних для корпоративного управління, у практику діяльності публічного сектору. Основна увага тут зосереджується на забезпеченні якості послуг, досягненні цільових показників, підзвітності та відкритості. Публічний менеджмент прагне подолати інерцію адміністративної моделі управління, знизити рівень бюрократизації й забезпечити більшу адаптивність та гнучкість в управлінських процесах.

Найбільш системно й комплексно концепція публічного врядування розкривається як процес, у межах якого здійснюється ухвалення суспільно значущих рішень із залученням багатьох зацікавлених сторін. У межах цієї моделі особлива увага приділяється формуванню дієвих механізмів комунікації та співпраці між органами влади, неурядовими організаціями, експертним середовищем і громадянами. Вона сприяє підвищенню прозорості, підзвітності й легітимності управлінських рішень, акцентуючи роль суспільства як повноцінного учасника процесів вироблення та реалізації публічної політики[2].

З огляду на це, використання терміна "Публічне управління та адміністрування" у назві освітньої галузі не слід сприймати звужено або винятково з позицій адміністративної практики. Його зміст набуває багатовимірного трактування, що охоплює як концепцію врядування, орієнтовану на участь громадян, відкритість і демократичний контроль, так і управлінські аспекти, пов'язані з інституційним забезпеченням публічної політики, ефективною реалізацією функцій держави, організаційною спроможністю публічних інституцій та управлінськими інструментами менеджменту. У цьому розширеному розумінні публічне управління розглядається як складне міждисциплі-

---

[1] *Воронова В. Г.* Сучасні трансформації публічного управління: від адміністрування до врядування. *Вісник НАДУ*. 2020. № 2. С. 5–13. Режим доступу: https://visnyk.nadu.edu.ua/index.php/visnyk/article/view/2020-2-1

[2] *Ткачук А. Ф.* Демократичне врядування і публічна служба в Україні: виклики й шляхи модернізації [Електронний ресурс]. Київ : Інститут політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України, 2021. 264 с. Режим доступу: http://www.irrd.gov.ua/wp-content/uploads/2021/12/Tkachuk_monograph_2021.pdf

нарне явище, що реагує на сучасні виклики цифровізації, професіоналізації державної служби та необхідності підвищення якості врядування в контексті динамічних соціальних трансформацій[1].

Освітня галузь публічного управління та адміністрування, незважаючи на свою порівняно нещодавню інституціалізацію, демонструє активний розвиток. Її становлення супроводжується формуванням наукових шкіл, інтенсифікацією як фундаментальних, так і прикладних досліджень, а також розширенням проблемного поля, що охоплює як традиційні управлінські парадигми, так і інноваційні моделі врядування. Така відкритість до міждисциплінарного діалогу та адаптації міжнародного досвіду дозволяє галузі ефективно інтегрувати напрацювання зарубіжної науки у вітчизняну практику управління, сприяючи підвищенню спроможності публічних інституцій.

Ключовим завданням цієї галузі є забезпечення практичних потреб державних органів, органів місцевого самоврядування, публічних службовців різних категорій, а також інших суб'єктів, залучених до процесів прийняття управлінських рішень. Йдеться, зокрема, про потребу у всебічному, системному та інтегрованому знанні про природу та механізми функціонування публічної влади, що поєднує як теоретичні засади, так і практичні інструменти реалізації управлінських функцій.

Наукова основа освітньої галузі публічного управління ґрунтується на поєднанні знань із різних суспільних наук, зокрема політичної науки, соціології, економіки, філософії, правознавства, історії та соціальної психології, оскільки управлінські процеси прямо чи опосередковано є предметом їх дослідження. Ця наукова синергія дає змогу осмислювати публічне управління як складний соціальний феномен, що інтегрує різні знаннєві традиції в цілісну методологічну систему.

Методологічна складова галузі виконує низку важливих функцій, зокрема критичну (оцінювання адекватності теорій і практик), орієнтаційну (визначення напрямів розвитку науки і практики), аналітичну (діагностика проблемних полів), евристичну (виявлення нових рішень), інструментальну (застосування методів), технологічну (упровадження новітніх підходів), світоглядну (формування управлінського мислення) та прогностичну (моделювання майбутніх станів системи управління). Сукупність цих функцій формує методологічну основу публічного управління як прикладної міждисциплінарної сфери, що забезпечує єдність теоретичного знання та його практичного втілення.

Галузь знань ПУА поступово утвердилася як самостійна міждисциплінарна сфера досліджень, що має власний предмет і об'єкт пізнання. Її об'єктом виступає система публічного управління та адміністрування як форма професійної діяльності в структурі публічної влади. Водночас предметом цієї

---

[1] *Гончарук Н. Т., Прудиус Л. В.* Модернізація публічної служби в умовах зміни парадигми державного управління: науково правовий аспект [Електронний ресурс]. Київ: НАДУ, 2020. 62 с. Режим доступу: https://aspects.org.ua/index.php/ journal/article/download/970/945

наукової галузі є як технологічні засоби реалізації управлінських функцій, так і аксіологічні (ціннісні) виміри діяльності публічної служби, що стосуються її суспільного призначення, етичного змісту та легітимності. Інакше кажучи, йдеться про науку, що одночасно пояснює і як функціонує механізм публічного управління, і заради чого він існує у демократичному суспільстві.

За своєю гносеологічною природою ця галузь репрезентує науково-практичний тип знання, що відрізняється від суто емпіричного або абстрактно-теоретичного. Її специфіка полягає в тому, що нове знання формується внаслідок безпосереднього зв'язку науки з вирішенням актуальних проблем суспільного розвитку. Водночас саме управлінське пізнання є джерелом трансформації наукових знань у технології — прикладні моделі, проєкти, стратегії, дорожні карти, рекомендації, адміністративні рішення, що мають нормативну та практичну значущість[1].

У методологічному вимірі публічне управління тяжіє до інженерно-конструктивного типу мислення, характерного для епохи науково-технічного прогресу. Такий підхід базується на системному аналізі, моделюванні, проєктуванні управлінських процесів, застосуванні структурно-функціонального аналізу, соціального експерименту та інтердисциплінарного синтезу. З огляду на це, галузь публічного управління не лише вивчає реальність, а й активно конструює її, продукуючи управлінські рішення, здатні забезпечити баланс ефективності, легітимності й суспільної довіри.

Отже, публічне управління — складне багатогранне явище, що охоплює численні фундаментальні та прикладні науки — технічні (інформатика), економічні (макро- і мікроекономіка, статистика та ін.), природні (гігієна праці, медицина); політичні, юридичні, історичні, морально-етичні, соціологічні, організаційно-технічні, психологічні. Структуру галузі знань ПУА можна розглядати як форму організації самого змісту діяльності в галузі публічного управління, що утворює своєрідний методологічний трикутник, сторонами якого є аксіологічний (філософія публічного управління; соціологія публічного управління; психологія публічного управління; етика публічної служби тощо), пізнавальний (історія публічного управління; теорія публічного управління; методи і форми (методологія) публічного управління) та технологічний аспекти державно-управлінської наукової діяльності (технології публічного управління (або соціальні технології в публічному управлінні); публічне управління на центральному, регіональному та місцевому рівнях; організація та управління в державних установах; публічна служба та служба в органах місцевого самоврядування)[2].

---

[1] Енциклопедія державного управління : у 8 т. Київ : НАДУ, 2011. Т. 2 : Методологія державного управління. 692 с. Режим доступу: https://archive.org/details/derzhupr2

[2] Галузь науки "Державне управління" в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку: нац. наук. доп. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; редкол.: Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови, кер. проєкту) [та ін.]; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка [та ін.]. Київ : НАДУ, 2012. 184 с.

Якщо говорити про спеціальність ПУА, варто відзначити, що вона спрямована на підготовку фахівців, які повинні володіти необхідними компетентностями для роботи в органах державної влади і органах місцевого самоврядування, а також для управління на рівні суб'єктів громадянського суспільства.

У загальному сенсі ця спеціальність спрямована на формування цілісного комплексу компетентностей, які є критично важливими для ефективного здійснення управлінських функцій у публічному секторі. У структурі цих компетентностей виокремлюються три ключові блоки: інтелектуальний, функціональний та соціальний.

Інтелектуальна компетентність передбачає сформованість здатності до стратегічного мислення, аналітичного оцінювання суспільно значущих процесів, прогнозування наслідків управлінських рішень, а також готовності до самостійної розробки, порівняння та обґрунтування альтернативних варіантів вирішення публічних проблем з урахуванням критеріїв ефективності, доцільності та суспільної легітимності.

Функціональна компетентність охоплює практичну готовність застосовувати сучасні управлінські технології та інструменти демократичного врядування в контексті діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування. Вона включає знання у сфері конституційно-правових засад публічного управління, публічної політики, регіонального розвитку, публічних фінансів, управління людськими ресурсами, цифрового врядування, європейських процедур і стандартів, а також уміння використовувати інструменти міжсекторальної взаємодії для досягнення цілей публічного управління.

Соціальна компетентність репрезентує здатність до ефективної комунікації, командної роботи, дотримання етичних норм у професійному середовищі, а також готовність до конструктивного діалогу, ведення переговорів і вирішення конфліктних ситуацій. Вона забезпечує інтеграцію особистісних якостей управлінця у професійне середовище, сприяючи розбудові горизонтальних зв'язків і формуванню довіри як ключової цінності публічного адміністрування[1].

Одразу після набуття чинності у 2016 році Законом України "Про державну службу" у фаховому середовищі розпочалася активна робота над підготовкою адекватного вимогам часу Стандарту вищої освіти за спеціальністю "Публічне управління і адміністрування".

Нагадаємо, що згідно із Законом України "Про вищу освіту" стандарт вищої освіти становить собою сукупність вимог до змісту та результатів освітньої діяльності вищих навчальних закладів і наукових установ за кожним рівнем вищої освіти в межах кожної спеціальності[2].

---

[1] *Євтушенко С. П.* Соціальні компетентності у системі професійної підготовки держслужбовця. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2022. № 4. URL: https://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2531.

[2] Закон України "Про вищу освіту". *Відомості Верховної Ради* (*ВВР*). 2014. № 37–38. Ст. 2004.

Формування нових підходів до форми і змісту розвитку спеціальності ПУА відповідної галузі знань дозволило долучити до жвавого обговорення проблем організації навчання в умовах активного реформування системи управління державою на національному та регіональному рівнях наукову та науково-освітянську спільноту, яка опікується підготовкою державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Зрештою у 2020 році Стандарт вищої освіти за спеціальністю ПУА було затверджено[1].

Відповідно до цього Стандарту ціллю навчання магістрів є підготовка фахівців з публічного управління та адміністрування, здатних розв'язувати складні задачі і проблеми у сфері публічного управління та адміністрування. Об'єктом вивчення в магістратурі є принципи і закономірності функціонування системи публічного управління та адміністрування як сукупності інститутів державного управління, місцевого самоврядування, громадянського суспільства відповідно до покладених на них функцій і повноважень; відносини, явища, процеси, моделі та механізми, що характеризують прояви публічного управління та адміністрування на вищому, центральному, регіональному та місцевому рівнях. Зазначене дозволяє сформувати у здобувачів вищої освіти за спеціальністю ПУА комплексне розуміння необхідних реформ, оцінку їх переваг та ефективності, розвивати стратегічне бачення можливостей і викликів від їх впровадження, усвідомлення загальнодержавного значення новацій, які впроваджуються в усіх сферах публічного управління та адміністрування.

Зазначеним Стандартом встановлено, що атестація здобувачів вищої освіти на другому (магістерському) рівні вищої освіти за цією спеціальністю здійснюється у формі публічного захисту кваліфікаційної роботи та ЄДКІ.

Саме запровадження ЄДКІ — стандартизованого інструменту моніторингу якості підготовки магістрів за спеціальністю ПУА, допомагає об'єктивно оцінити як результати навчання здобувачів вищої освіти, так і результати освітньої діяльності закладів вищої освіти[2].

Заслуговує також на особливу увагу перелік компетенцій випускника, нормативний зміст підготовки здобувачів вищої освіти, сформульований у термінах результатів навчання, що містяться у згаданому Стандарті. Перелік компетенцій випускника містить 1 інтегральну, 7 загальних та 12 спеціальних (фахових, предметних) компетентностей, а перелік результатів навчання складається з 15 пунктів. Зрештою випускник магістратури за досліджуваною спеціальністю мусить:

---

[1] Наказ МОН від 04.08.2020 № 1001 "Про затвердження стандарту вищої освіти за спеціальністю 281 "Публічне управліннння і адміністрування" для другого (магістерського) рівня вищої освіти". URL: https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2020/08/05/281publichne-upravlinnya-ta-administruvannya-magistr.pdf

[2] Розвиток системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад у 2021–2023 рр. *Доповідь НАДС*. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/%2014.10.2024.pdf

- знати теоретичні та прикладні засади вироблення й аналізу публічної політики, основ та технологій прийняття управлінських рішень;
- розв'язувати складні задачі публічного управління та адміністрування, враховуючи вимоги законодавства, виявляти правові колізії та проблеми, розробляти проєкти нормативно-правових актів для їх усунення;
- знати основні засади національної безпеки та уміти попереджати й нейтралізувати виклики і загрози національним інтересам України в межах своєї професійної компетенції;
- використовувати сучасні статистичні методи, моделі, цифрові технології, спеціалізоване програмне забезпечення для розв'язання складних задач публічного управління та адміністрування;
- визначати пріоритетні напрями впровадження електронного урядування та розвитку електронної демократії;
- здійснювати ефективне управління інноваціями, ресурсами, ризиками, проєктами, змінами, якістю, застосовувати сучасні моделі, підходи та технології, міжнародний досвід при проєктуванні та реорганізації управлінських та загальноорганізаційних структур;
- уміти розробляти національні/регіональні програмні документи щодо розвитку публічного управління, використовуючи системний аналіз і комплексний підхід, а також методи командної роботи;
- уміти здійснювати ефективну комунікацію, аргументувати свою позицію, використовувати сучасні інформаційні та комунікаційні технології у сфері публічного управління та адміністрування на засадах соціальної відповідальності, правових та етичних норм;
- спілкуватися іноземною мовою на професійну тематику, обговорювати проблеми публічного управління та результати досліджень;
- представляти органи публічного управління й інші організації публічної сфери та презентувати для фахівців і широкого загалу результати їх діяльності;
- розробляти обґрунтовані управлінські рішення з урахуванням питань європейської та євроатлантичної інтеграції, враховувати цілі, наявні законодавчі, часові та ресурсні обмеження, оцінювати політичні, соціальні, економічні та екологічні наслідки варіантів рішень;
- планувати і здійснювати наукові та прикладні дослідження у сфері публічного управління та адміністрування, включаючи аналіз проблематики, постановку цілей і завдань, вибір та використання теоретичних та емпіричних методів дослідження, аналіз його результатів, формулювання обґрунтованих висновків[1].

[1] Наказ МОН від 04.08.2020 № 1001 "Про затвердження стандарту вищої освіти за спеціальністю 281 "Публічне управліннння і адміністрування" для другого (магістерського) рівня вищої освіти". URL: https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2020/08/05/281publichne-upravlinnya-ta-administruvannya-magistr.pdf

Станом на кінець 2023 року 120 закладів вищої освіти, розміщених на всій території України, окрім тимчасово окупованих територій, мали освітні програми зі спеціальності ПУА, 12 з яких припинили функціонування або перебували у процесі припинення[1].

Варто зазначити, що у практиці провідних демократичних держав із розвиненими системами публічної служби простежується сталий взаємозв'язок між результатами професійного навчання службовців і можливостями їхньої кар'єрної реалізації. Такий взаємозв'язок може проявлятися у формі обов'язковості фахової підготовки для вступу на державну службу, як це відбувається у Франції, або ж у вигляді прямої залежності між освітніми результатами, професійним зростанням і присвоєнням відповідного рангу, як у Великій Британії. Там диплом про завершення навчання або професійної підготовки слугує не лише формальним свідченням освітнього рівня, а й дієвим чинником стимулювання службовця до подальшого підвищення кваліфікації, що водночас впливає на ефективність виконання ним службових обов'язків.

У німецькій моделі публічної служби наявна більш опосередкована форма зв'язку між освітою й просуванням по службі: хоча формальна освіта також є важливою, вагому роль відіграє стаж служби та результати проходження кваліфікаційних іспитів. Це підкреслює цінність практичного досвіду в публічному управлінні, доповненого систематичною фаховою підготовкою.

Французький підхід до професіоналізації державної служби вирізняється чітко структурованою системою добору кандидатів через поєднання університетської підготовки з обов'язковим навчанням у спеціалізованих закладах — Французькому національному інституті публічної служби (INSP) в Парижі та п'яти регіональних інститутах. Слухачі проходять інтенсивну професійну підготовку з фокусом на публічне адміністрування, а розподіл на відповідні посади в системі публічної служби здійснюється за результатами навчання, з урахуванням рейтингових позицій випускників.

Таким чином, у європейському просторі професійна підготовка та результати навчання публічних службовців не лише визнаються елементом освітньої політики, а й безпосередньо інтегруються у систему мотивації та кар'єрного розвитку в публічному секторі. Така практика слугує орієнтиром для країн, які прагнуть зміцнити інституційну спроможність публічної служби шляхом інвестування в якісну підготовку її кадрів[2].

У вітчизняній системі публічної служби професійний розвиток традиційно тісно пов'язаний з просуваннями по службі, оцінюванням якості служби, рівнем грошового забезпечення, присвоєнням рангів, вживанням заходів, заохоченням та ін. Утім наявність фахового диплома, результати навчан-

---

[1] ЄДЕБО. URL : https://registry.edbo.gov.ua/search/

[2] OECD. *Skills for a High Performing Civil Service. OECD Publishing.* 2017. URL: https://www.oecd.org/publications/skills-for-a-high-performing-civil-service-9789264280724-en.htm

ня і підвищення кваліфікації згідно із Законом про "Державну службу"[1] ще не є підставою для просування по службі. Стаття 40 Закону констатує, що "просування публічного службовця по службі здійснюється з урахуванням професійної компетентності через зайняття вищої посади за результатами конкурсу". А ст. 48 визначає "умови для підвищення рівня професійної компетентності публічних службовців через професійне навчання, яке проводиться постійно". Положення про систему підготовки, перепідготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації публічних службовців згідно із законом затверджується Кабінетом Міністрів України за поданням центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері публічної служби. Відповідне Положення про систему підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації публічних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування[2], до якого ми ще звернемося пізніше, було ухвалене ще 2010 року, а після набуття чинності Законом України "Про державну службу" 2016 року зазнало суттєвих доповнень.

Отже, наявність фахового диплома, за яким стоїть успішне виконання особою відповідної освітньо-професійної чи освітньо-наукової програми, є важливою умовою для підвищення рівня професійної компетентності публічних службовців, проте її рівень з'ясовується під час конкурсу на конкретну посаду.

Підготовка майбутніх керівників органів публічної влади має розглядатися не як окремий етап, а як невід'ємна складова професійного зростання, що здійснюється у процесі практичної діяльності. Цей процес охоплює низку інституційних механізмів, серед яких особливе місце посідають система кадрового резерву, формалізовані процедури просування по службі, організація програм підвищення кваліфікації та перепідготовки. Умовою ефективного кадрового розвитку є наявність у всіх фахівців, які влаштовуються на роботу в публічні органи, базової управлінської компетентності, що передбачає засвоєння системного обсягу знань, навичок та умінь у сфері публічного адміністрування. Цей освітній фундамент має формуватися ще на етапі здобуття вищої освіти, зокрема в межах спеціалізованих освітніх програм, орієнтованих на державне управління та публічну політику.

Надалі систематичне професійне вдосконалення в межах публічної служби має здійснюватися у форматі безперервної освіти, що є не лише практичною потребою, а й нормативно визначеною вимогою для осіб, які виконують функції публічної влади. Відповідно, перепідготовка та підвищення кваліфікації службовців становлять важливий елемент механізму проходження публічної служби, оскільки підтримують належний рівень професіоналізму,

---

[1] Закон України "Про державну службу" від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/889-19/page

[2] Про затвердження Положення про систему підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Постанова Кабінету Міністрів від 07.07.2010 р. № 564 зі змін., внесеними згідно з постановою КМ № 674 (674-2016-п) від 27.09.2016. р. URL: http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/564-2010-%D0%BF

здатність до інноваційного мислення, аналітичного аналізу ситуацій і ухвалення стратегічно важливих рішень.

Публічна служба, що за своєю природою є формою інтелектуально насиченої та соціально відповідальної діяльності, вимагає від кожного службовця не лише збереження фахової придатності, а й безперервного особистісного та професійного саморозвитку. Саме тому освіта впродовж усього життя, у тому числі в аспекті управлінської підготовки, стає не факультативним, а обов'язковим і органічним елементом кар'єрної траєкторії публічного службовця.

Підготовка публічних службовців за спеціальністю ПУА має здійснюватися на основі оцінювання та врахування потреб державних органів і публічних службовців. Згідно з рішенням Кабінету Міністрів України уся "система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування створюється з метою задоволення потреби центральних і місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, інших органів і організацій, на які поширюється дія Законів України "Про державну службу" та "Про службу в органах місцевого самоврядування", у високопрофесійних та висококультурних працівниках, здатних компетентно і відповідально виконувати управлінські функції, впроваджувати новітні соціальні технології, сприяти інноваційним процесам"[1].

Потреба в навчанні, підготовці визначається як різниця між тим, що вимагається для ефективного виконання певної роботи і тим, чим володіють державні службовці. Органи державної влади та органи місцевого самоврядування щорічно здійснюють вивчення потреб у підготовці, перепідготовці й підвищенні кваліфікації публічних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Вивчення потреб безпосередньо пов'язане з формуванням державного замовлення на наступний бюджетний рік. Водночас потреби вивчаються в одному році, а навчання здійснюється в наступному (якщо підвищення кваліфікації можливе з початку року, то вступна кампанія в магістратури розпочинається влітку). Таким чином, ситуація щодо вивчених потреб може змінитися, адже за рік можливі зміни, зокрема такі як: звільнення з роботи особи, яка виявила бажання навчатися; ліквідація чи реорганізація органу влади тощо[2]. Отже, процедури вивчення потреб органів влади у професійному навчанні державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування потребують оптимізації.

Одним зі шляхів такої оптимізації є запровадження постійного моніторингу кількісних та якісних потреб у навчанні публічних службовців. Кількісна потреба відображає кількість публічних службовців і посадових осіб

---

[1] Про затвердження Положення про систему підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Постанова КМУ від 07.07.2010 р. № 564 зі змін., внесеними згідно з постановою КМУ № 674 (674-2016-п) від 27.09.2016 р. URL: http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/564-2010-%D0%BF

[2] *Неліпа Д. В.* Нормативно-правове регулювання професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. *Менеджер*. 2014. №1 (67). С. 139–142.

місцевого самоврядування, яким потрібно підвищити кваліфікацію для вдосконалення професійної діяльності. Якісна потреба пов'язана з визначенням змісту навчання, якого потребує державний службовець і посадова особа місцевого самоврядування. Тобто потрібно визначити не лише скільки публічних службовців треба провчити, а й які знання та уміння потрібно в них сформувати, з якими актуальними питаннями ознайомити, як задовольнити змістовні потреби, пов'язані з особливостями професійних обов'язків конкретного публічного службовця, як забезпечити практичну спрямованість навчання. Варто при цьому враховувати, що публічні службовці можуть мати різнобічні потреби щодо навчання, що вони вчаться по-різному і хочуть розвивати різні рівні досвіду й організаційні пріоритети. При цьому кожен зі службовців має отримати базове розуміння того, що дасть йому можливість досягти поставленої мети[1].

Аналіз міжнародного досвіду засвідчує, що підходи до вивчення навчальних потреб публічних службовців характеризуються значною різноманітністю. У більшості країн світу функція оцінювання індивідуальних освітніх запитів публічних службовців покладається безпосередньо на органи публічної влади. Це дозволяє забезпечити відповідність навчального процесу конкретним вимогам посадових обов'язків, а також персоніфікувати підготовку кадрів з огляду на специфіку кожної організації.

У низці держав, де кадрові служби виступають активними суб'єктами освітнього процесу, на основі результатів ідентифікації навчальних потреб формуються як річні, так і багаторічні плани професійного розвитку персоналу. Таке довгострокове планування дозволяє поєднати освітні цілі з індивідуальними траєкторіями кар'єрного зростання, підвищуючи ефективність кадрового менеджменту в системі публічного управління.

У країнах, де відповідальність за оцінювання освітніх запитів покладається на спеціалізовані освітні установи, саме вони ініціюють процес діагностики індивідуальних потреб, спираючись на методичну та експертну базу. Водночас кадрові підрозділи органів публічної влади зберігають провідну роль у стратегічному плануванні кар'єрного розвитку працівників, забезпечуючи узгодженість між результатами оцінювання потреб та завданнями кадрової політики.

Особливої актуальності вивчення навчальних потреб набуває в умовах системних трансформацій, таких як масштабні реформи державного управління, упровадження нових функцій, змін у законодавстві, інтеграція цифрових технологій та оновлення процедур управлінської діяльності. При цьому оцінювання потреб у професійному навчанні ініціюється не лише самими органами влади, а й центральним органом, відповідальним за реалізацію політики у сфері публічної служби. До цього процесу також активно долучаються провайдери освітніх послуг та інші стейкголдери — представники

[1] *Драгомирецька Н. М.* Зарубіжний практика використання методів навчання державних службовців. *Публічне врядування*. 2016. № 4 (5). С. 48–55.

громадянського суспільства, експертне середовище, а в деяких випадках — і самі користувачі публічних послуг, що сприяє формуванню соціально релевантних і практично зорієнтованих програм навчання.

Інакше кажучи, процес виявлення навчальних потреб публічних службовців має спиратися на різнопланові джерела інформації, що забезпечує всебічне розуміння реальних потреб у професійному розвитку. Зазвичай джерелами такої інформації виступають як внутрішні ресурси органів публічної влади, так і зовнішні аналітичні інституції та представницькі організації. З боку органів державної влади та органів місцевого самоврядування навчальні потреби визначаються на підставі аналізу кадрового потенціалу, результатів щорічного оцінювання службової діяльності, а також планування кар'єрного розвитку персоналу. Особливо значущу роль у цьому процесі відіграють керівники структурних підрозділів і фахівці з управління людськими ресурсами, які оцінюють індивідуальні потреби у вдосконаленні професійної компетентності та координують передачу відповідної інформації до закладів, що здійснюють професійне навчання.

Зовнішні джерела інформації відіграють не менш важливу роль у формуванні цілісної картини навчальних потреб. До них належать консультативні та експертні ради, наукові установи, представники політичних і громадських організацій, а також об'єднання, які представляють інтереси громадян як споживачів публічних послуг. Саме вони мають змогу озвучувати запити суспільства щодо якості та ефективності публічного управління, окреслювати системні проблеми, що виникають унаслідок професійної недостатності персоналу, та ініціювати відповідні зміни в освітніх програмах. Участь у цьому процесі надається й представникам приватного сектору, зокрема галузевим підприємствам, асоціаціям бізнесу та споживачам окремих адміністративних послуг, що сприяє постійному оновленню змісту навчання з урахуванням актуальних викликів.

Таке залучення широкого спектра зацікавлених сторін до оцінювання потреб у навчанні забезпечує не лише підвищення вірогідності зібраної інформації, а й сприяє адаптації навчальних програм до реальних потреб управлінської практики. Це особливо важливо в умовах постійної зміни функціонального навантаження органів влади, впровадження нових стратегій державного розвитку та зростаючих очікувань громадськості щодо якості публічних послуг[1].

Водночас слід погодитися з думкою екпертів ЦППР, що система підготовки кадрів і професійного розвитку державних службовців не завжди орієнтується на реальні індивідуальні потреби державних службовців і результати оцінювання їхньої службової діяльності, а також на оцінювання стратегічних потреб державного органу й майбутні пріоритети розвитку системи держав-

---

[1] *Покатаєв П., Латинін М., Степаненко С., Пасемко Г, Таран О.* Основи публічного управління та адміністрування: навч. посіб. [Електронний ресурс]. Харків : ТОВ Оберіг, 2024. 240 с. Режим доступу: https://duikt.edu.ua/uploads/ l_1359_76599186.pdf

ного врядування загалом. Недостатня увага приділяється розробленню та застосуванню програм підготовки й підвищення кваліфікації за стратегічними напрямами, з питань проєктного менеджменту, результативного управління, подолання прогалин в ІТ- та ШІ-навичках тощо.

Також має місце формальний підхід для здобуття кредитів ЄКТС, як правило, з метою щорічного оцінювання. Фінансові ресурси, які держава інвестує в професійний розвиток, не забезпечують бажаного ефекту. Онлайн-формат навчання не дає надто якісного результату. Визначені на рівні акта Уряду 2 % фонду державного органу для навчання персоналу використовуються неповною мірою, без пріоритезації, необхідної для розвитку інституції. Ці проблеми стримують розвиток професійності, ефективності й результативності державної служби. Мета їх розв'язання — постійне вдосконалення державної служби відповідно до наявних потреб суспільних відносин[1].

Відповідно до Положення про систему підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації публічних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування освітньо-професійні та освітньо-наукові програми розробляються університетами, академіями, інститутами згідно з вимогами Національної рамки кваліфікацій, зокрема вимогами до професійної компетентності осіб, що обіймають посади публічних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, стандартами вищої освіти і затверджуються МОН за погодженням з НАДС[2]. У вищих навчальних закладах із підготовки та перепідготовки фахівців публічної служби можуть реалізовуватися різні за строками, рівнем і спрямованістю додаткові професійні освітні програми. Вони розробляються, затверджуються й реалізуються вищим навчальним закладом самостійно з урахуванням потреби замовника, а також вимог державних освітніх стандартів до рівня підготовки фахівців з відповідного напряму (спеціальності). Відповідні освітньо-професійні програми розробляються вищими навчальними закладами IV рівня акредитації згідно з вимогами професійно-кваліфікаційних характеристик публічних службовців певних категорій посад і аналогічно затверджуються МОН за погодженням з НАДС.

Поряд з уже чинними навчальними програмами, спрямованими, звичайно, на теоретичне освоєння актуальних тем функціювання органів публічної влади, потрібні нові навчальні програми з адміністративної (управлінської) діяльності. Нові навчальні програми підвищення адміністративної компетентності передбачають практичне освоєння теоретичних знань і вдосконалення умінь, навичок, необхідних для ефективного виконання функційних

---

[1] Державна служба в Україні та напрями її реформування і розвитку / А. Заболотний, В. Дерець, І. Коліушко, О. Саєнко, А. Астапов. Київ , 2024. 103 с. URL: https://pravo.org.ua/wp-content/ uploads/2024/12/Veb_Derzhavna_sluzhba_v_Ukrayini_ta_napryamy_yiyi_reformuvannya_ta_ rozvytku.pdf

[2] Про затвердження Положення про систему підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Постанова КМУ від 07.07.2010 р. № 564 зі змін., внесеними згідно з постановою КМУ № 674 (674-2016-п) від 27.09.2016 р. URL: http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/564-2010-%D0%BF

обов'язків. Зміст таких навчальних програм відображає певні особливості роботи органів публічної влади з урахуванням управлінської діяльності й відповідає таким вимогам:

- *загальноосвітня спрямованість*: удосконалення системи знань, професійних умінь і навичок інтелектуальної діяльності, які необхідні для забезпечення цілісного уявлення про функціонування системи публічної служби та служби в органах місцевого самоврядування, високого рівня загальнокультурної освіченості та громадської відповідальності для забезпечення ефективного виконання адміністративних функцій;
- *функціональна* (*практична*) *спрямованість*: добір знань, умінь і навичок з урахуванням напрямів адміністративної діяльності (діловодство, контроль, звернення громадян, управління персоналом, планування, ухвалення управлінських рішень, збір та аналіз службової інформації, облік інформації тощо), оволодіння технологією управлінської діяльності в межах виконання функціональних обов'язків;
- *комунікаційна спрямованість*: освоєння тем, пов'язаних із формами ділового спілкування, організацією та проведенням нарад, засідань, сесій; забезпечення зв'язків із громадськістю та ЗМІ тощо. Комунікативна складова навчальних програм забезпечує ефективне виконання адміністративних функцій і посилює загальноосвітній кваліфікаційний рівень[1].

Сучасні підходи до професійного навчання публічних службовців дедалі рішучіше відходять від традиційної парадигми академічного викладу. Провідні фахівці з розроблення навчальних програм погоджуються з тим, що лекційна форма є недостатньо ефективною для формування необхідного управлінського інструментарію, особливо у випадку підготовки управлінців вищої ланки. Успішне навчання в умовах сьогодення передбачає активне залучення світового досвіду, гнучке проєктування програм, які передбачають індивідуалізацію освітньої траєкторії, застосування дистанційних форматів (вебінарів, е-консультацій, онлайн-конференцій), а також широку інтеграцію сучасних цифрових рішень[2].

Одним із ключових чинників ефективного освітнього процесу є актуальність змісту навчальних програм — їхнє чітке узгодження з практикою публічного управління. Така практикоорієнтованість визначається не лише як стратегічне завдання освітньої політики, а й як необхідна передумова формування професійної компетентності публічного службовця. Йдеться про компетентність як багатовимірну систему, що включає не лише знання та

---

[1] *Ярмистий М. В.* Навчально-програмні засоби підвищення адміністративної компетентності службовців органів державної влади. *Публічне адміністрування*: *теорія та практика*. 2014. Вип. 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2014_1_19

[2] *Стукал О. В.* Сучасні освітні стратегії у підготовці публічних службовців. *Публічне адміністрування*: *теорія та практика*. 2021. № 4. С. 112–118.

навички, а й здатність до практичного мислення, ціннісні установки, управлінську поведінку й орієнтацію на досягнення результатів.

Практикоорієнтований підхід до навчання дає змогу здійснити глибинну трансформацію освітнього змісту — від формального відтворення знань до їх застосування в умовах, що максимально наближені до професійної діяльності. Створення імітованих ситуацій управлінських проблем, розв'язання кейсів, участь у симуляційних вправах сприяє не лише закріпленню теоретичного матеріалу, а й розвитку критичного мислення, стратегічного бачення та адаптивних умінь, що є необхідними в умовах змінного публічного середовища.

В основі практикоорієнтованого навчання — наукова концепція практик, основи якої були закладені в роботах М. Хайдеггера. Методологія, яка виходить з аналізу практик, переносить наголоси зі структури суспільства, системи суспільних відносин, на діяльність студента, який залучений до цієї системи. У контексті практикоорієнтованого підходу студент є носієм певної системи знань, навичок і вмінь, що реалізуються в діях. Цей досвід, система практичних дій, навичок і вмінь утворює практичне знання, яке є первинним і підставою будь-якого "теоретичного" знання, основою наукової, філософської, етичної і будь-якої іншої рефлексії. Майбутній фахівець діє, вирішує практичні проблеми, а не "пізнає" довкілля. Його практичні дії та знання, що народжуються в результаті цих дій, складають те тло, ту реальну основу, на якій формуються різні знакові системи, "мови", набуваючи статусу норм і еталонів. З погляду практикоорієнтованого підходу, соціальна дійсність постає як сума людських практик, навичок та умінь. Тільки оволодіваючи набором практичних дій, майбутній фахівець набуває своєї соціальної та професійної визначеності.

Одним з ефективних методів формування управлінських навичок у публічних службовців та представників органів місцевого самоврядування є організація інтерактивних навчальних форматів, зокрема тематичних круглих столів, зміст яких безпосередньо пов'язаний із реальними викликами управлінської практики. Порівняно з традиційними аудиторними заняттями, такий формат має низку переваг, насамперед у площині розвитку поведінкових аспектів професійної компетентності. В основі його ефективності — моделювання ситуацій, що потребують не лише засвоєння знань, а й демонстрації відповідних управлінських установок, здатності до морально обґрунтованих дій, орієнтованих на етичні принципи публічної служби[1].

Під час таких інтерактивних навчальних форматів відбувається не лише обмін досвідом, а й цілеспрямоване формування професійної ідентичності службовця. Практичне відпрацювання рольових моделей управлінської по-

---

[1] *Чуприна Т. В.* Практикоорієнтовані методики у підготовці державних службовців [Електронний ресурс]. *Державне управління: теорія та практика*. 2021. № 3. С. 58–65. Режим доступу: https://dspace.knuba.edu.ua/bitstream/123456789/6789/1/Chupryna_ praktic_teach.pdf

ведінки сприяє зміцненню мотивації до ефективної публічної діяльності, формуванню внутрішньої налаштованості на дотримання етичних і правових норм, розвиткові відповідальних ціннісних орієнтацій. Учасники круглих столів мають змогу на практиці актуалізувати такі особистісні якості, як доброчесність, неупередженість, громадянська свідомість, орієнтація на служіння суспільству, повага до прав людини, етичне ставлення до колег і громадян.

Використання круглих столів як освітньої практики має і глибоке теоретичне підґрунтя, що базується на ідеях рольової теорії. Згідно з її положеннями індивід у процесі соціальної взаємодії виявляє свою суб'єктну позицію через виконання певної ролі, рівень опанування якої визначає ефективність професійної діяльності. Таким чином, інтерактивна навчальна взаємодія не лише забезпечує відтворення управлінських ситуацій, а й дає можливість учасникам інтеріоризувати відповідні моделі поведінки, адаптувати їх до свого особистісного і професійного стилю.

Тематичні круглі столи — не єдиний метод практикоорієнтованого навчання. Різноманітні інтерактивні методи навчання, зокрема "кейс-стаді", тренінги, ділові ігри тощо, цілком придатні для нього. Інтерактивні методи навчання переважно мають імітаційні форми проведення та поділяються на ігрові та неігрові.

Ігрові методи сприяють закріпленню та нагромадженню необхідних знань, відпрацюванню стійких навичок та вмінь. В учасників гри формується не лише індивідуальна відповідальність, але й відповідальність за роботу всієї команди, оскільки успіх заняття загалом залежить від узгодженості та взаємодії усіх учасників ігрового поля. Виокремлюють такі види ігрових занять:

- ігри тренувального характеру (ігри-вправи), які містять непросту для виконання фахову ситуацію з певним визначеним порядком дій;
- ігри-імітації, що дають змогу на основі виконання ігор, які ґрунтуються на розгляді фрагментів (чи повного набору) конкретної діяльності (певного виду), відпрацювати комунікативні навички;
- комплексні ділові ігри (кейс-стаді), які в обов'язковому порядку містять елементи імпровізації в діях слухачів. Тематика занять зазвичай скерована на вирішення ситуацій саме методом згрупованої командної роботи;
- ігри-змагання, коли одне й те саме завдання видається двом малим групам слухачів, після чого проводиться порівняння отриманих результатів та вибір найбільш оптимального вирішення проблеми;
- рольові ігри, симуляції, інтерактивні презентації, дискусії, мозкові штурми та інші подібні форми активностей;
- ігрове проєктування (інша назва — управління проєктами), коли імітується чи відтворюється процес створення або ж удосконалення об'єкта. Прикладом таких освітніх занять можуть бути складання мініпроєктів відповідно до стратегії розвитку території, управління організацією, установою (чи іншою інституцією);

- соціально-психологічний тренінг — формує у слухачів практичні навички управляти стилем своєї поведінки через усвідомлення того, як його сприймають навколишні. Під час тренінгів утверджуються навички та вміння проводити спостереження, визначати реальний стан іншої людини (навіть за невербальними методами) та коригувати свою поведінку в суспільстві. Тренування такої особливої чутливості (умовно "походити в чужих мештах", відчути стан іншої людини, навчитись співпереживати з нею) сприяє вихованню у слухачів такого відчуття, як емпатія. Зазвичай такі тренінги поділяють на дві головні групи: орієнтовані на розвиток спеціальних умінь (навичок) або скеровані на отримання досвіду з аналізу ситуацій спілкування[1].

Загалом тренінгові програми в системі підготовки й підвищення кваліфікації публічних службовців виступають ефективним інструментом формування практичних компетенцій, необхідних для виконання професійних функцій в умовах динамічного розвитку публічного управління. Вони належать до інтерактивних форм групового навчання, основною особливістю яких є забезпечення активної взаємодії між усіма учасниками освітнього процесу. Завдяки цьому створюються умови для цілеспрямованого засвоєння змісту, набуття нових умінь, удосконалення практичних навичок і розвиток рефлексивного мислення.

Тематичне наповнення тренінгів орієнтується на актуальні потреби службовців та специфіку їх професійної діяльності. Серед основних напрямів варто виокремити розвиток управлінського мислення, стратегічне планування, етичне лідерство, ефективну комунікацію, управління персоналом, управління змінами, кризовий менеджмент тощо. Окрему увагу приділено питанням персонального розвитку, що передбачає поглиблення навичок емоційного інтелекту, прийняття рішень у складних ситуаціях, самоменеджменту та адаптивності до нових викликів.

Участь у тренінгах також сприяє ознайомленню із сучасними підходами до публічного адміністрування, вивченню міжнародного досвіду, обміну кращими практиками, що, врешті-решт, формує сучасне бачення ролі публічного службовця в системі демократичного врядування. Особливої значущості набуває залучення до проведення тренінгових програм висококваліфікованих тренерів, зокрема з-поміж міжнародних експертів, викладачів провідних шкіл публічного управління та управлінців-практиків країн із розвиненими моделями публічної служби.

Серед сучасних освітніх технологій, що застосовуються у системі професійної підготовки публічних службовців, особливе місце посідає кейс-метод.

У сфері публічного управління кейс-метод вирізняється своїм акцентом на ситуаційне, контекстуальне знання, що формується під час аналізу кон-

---

[1] Інтерактивні методи навчання: навч. посіб. / за заг. ред. П. Шевчука, П. Фенриха. Щецін: WSAP, 2005. 170 с.

кретних практичних випадків. Його гносеологічні особливості полягають у здатності працювати з неоднозначною, імовірнісною інформацією, яка не має однозначного тлумачення. На відміну від традиційних методів, орієнтованих на репродукцію знань, кейс-метод передбачає їх інтелектуальне "видобування" в умовах наближених до реального управлінського середовища. Йдеться про синтез раціонального, образного й інтуїтивного пізнання, що розгортається в умовах колективної взаємодії, де значущу роль відіграють діалог, обмін судженнями, дискусія, групова аналітика й навіть елементи гри. Така комунікативна природа методу дає змогу створити ефект синергії: учасники процесу не лише взаємно доповнюють пізнавальні зусилля, але й продукують нову якість управлінського мислення.

Особливістю кейс-методу є його спрямованість на формування когнітивної гнучкості, вміння адаптуватися до складних або екстремальних ситуацій, що є критично важливим у сфері публічної служби. Він активізує внутрішні резерви мислення, стимулює латеральне — нестандартне, інноваційне — мислення, допомагає учасникам відмовитися від лінійної логіки та сформувати інсайтне розуміння проблеми через емоційне та смислове занурення в управлінську ситуацію. Освітній потенціал методу полягає в його здатності не просто передавати знання, а створювати умови для їх самостійного добування, формування у студентів навичок осмислення, інтерпретації, формулювання управлінських рішень і висловлення власної позиції на основі критичного аналізу.

З педагогічного погляду кейс-метод є сучасною формою інтенсивної освіти, яка мобілізує інтелектуальну активність і викладача, і студента, передбачаючи глибоку внутрішню свободу, пошук і креативність. Його цінність полягає у здатності органічно поєднувати навчальні, виховні, комунікативні, управлінські та оціночні функції, формуючи у майбутніх публічних службовців здатність мислити самостійно, діяти відповідально й ухвалювати рішення у складних і непередбачуваних умовах. Значну роль у цьому процесі відіграє і трансформація ролі викладача — він постає не як носій і транслятор готового знання, а як фасилітатор, координатор інтелектуального зростання, що підтримує процес самостійного осмислення реальних управлінських викликів. Кейс-метод сприяє також формуванню навичок пошуку, систематизації й переосмислення інформації, побудови аргументованих позицій і презентації результатів колективної роботи в публічному форматі, що є ключовими елементами управлінської культури в демократичному суспільстві.

Наразі дедалі більшої популярності набувають неігрові імітаційні методи навчання, що передбачають моделювання управлінських ситуацій, максимально наближених до реальних умов. Ці методи не лише сприяють розвитку практичних навичок, а й забезпечують формування цілісного бачення управлінських процесів через безпосереднє занурення в конкретні кейси, у яких поєднуються аналітичні, емоційні та стратегічні аспекти управлінської діяльності.

Серед основних форм ситуаційного навчання вирізняється так звана *широкоформатна* ситуація, яка передбачає глибоке аналітичне опрацювання значного за обсягом опису складної управлінської проблеми. Такий тип завдань орієнтований не лише на критичне осмислення фактів, а й на розроблення моделі раціональних дій для її розв'язання. Його дидактична цінність полягає в стимулюванні системного мислення та здатності до інтеграції різнорідної інформації в єдину логічну конструкцію. Альтернативою є *мікроситуації* — стислі за обсягом кейси, які фокусуються на ключових аспектах управлінської дилеми або конфлікту. Вони дозволяють сформувати навички оперативного аналізу та швидкого прийняття рішень в умовах часових обмежень.

Іншу педагогічну функцію виконує *ситуація-ілюстрація*, що застосовується здебільшого як допоміжний дидактичний інструмент для закріплення теоретичних знань. Вона демонструє можливості практичного застосування певних концептів або норм у типових умовах, сприяє кращому засвоєнню матеріалу та активізує обмін досвідом серед слухачів. У цьому контексті важливим є також використання *ситуацій-проблем*, які поєднують аналітичну роботу з ухваленням управлінського рішення. Їх роль полягає в розвитку здатності до оцінки альтернатив, обґрунтування вибору, формування стратегічного бачення та посилення мотивації до досягнення результату.

Окрему цінність мають *ситуації-інциденти*, які моделюють кризові або стресові обставини, часто пов'язані з фактором раптовості. Їх застосування дозволяє слухачам опанувати механізми поведінки в умовах невизначеності, конфлікту або високої емоційної напруги, що, своєю чергою, формує адаптивність, психологічну стійкість та лідерські якості. Усе це є надзвичайно важливим для публічного службовця в умовах динамічного суспільного середовища.

Однак упровадження методів ситуаційного навчання у вітчизняну освітню практику супроводжується низкою викликів. Вони пов'язані з необхідністю зміни змістової та методичної парадигми навчального процесу, перегляду ролі викладача, системи оцінювання та дидактичного супроводу. Ефективне застосування кейс-методу потребує не лише наявності якісно розроблених кейсів, а й формування нового освітнього середовища, в якому студент виступає не об'єктом передавання знань, а активним суб'єктом пізнання й вироблення управлінських рішень.

Показовим є також те, що ситуаційний підхід знайшов практичне втілення у процесі конкурсного добору на посади публічної служби в Україні. Зокрема, в межах конкурсного етапу для категорії "А" використовується формат ситуаційного завдання, що передбачає аналіз практичної проблеми, пов'язаної з діяльністю на відповідній посаді, та пропонування оптимального варіанту дій. Такий інструмент дає змогу об'єктивно оцінити ключові управлінські компетентності кандидатів, зокрема здатність до прийняття рішень, стратегічне мислення, управління персоналом і креативність.

Окрім кейс-стаді користуються популярністю *заняття з обміну досвідом*, які сприяють оволодінню найбільш цінним досвідом із різних сфер політичної, економічної, соціальної, духовної діяльності:

- *метод Оксфордських дебатів* як тренінг для публічних виступів, у ході якого учасники вчаться принципів побудови виступу, техніки та відповідного використання невербальної комунікації;
- *метод "снігової кулі"* як метод колективного пошуку спільного рішення або спільного погляду на певний об'єкт тощо.

На основі осмислення зарубіжної практики навчання публічних службовців слід також вказати на методи активної роботи слухачів — "Do it", "Storyboarding", "Assumption Busting", "Concept Maps", які дають можливість навчати слухачів системності мислення. Так, Метод "*Do it*" прискорює і посилює природні творчі здатності слухачів для вирішення проблем; стимулює вироблення великої кількості різнопланових ідей; сприяє побудові навчання в контексті науково-дослідних процесів. Метод "*Storyboarding*" ("Розкадровка") через графічне оформлення думок слухачів щодо вирішенням проблеми або створенням проєкту дозволяє коригувати "хід думок" слухачів для того, щоб допомогти у плануванні; розробленні нових рішень; вирішенні стандартних проблем нестандартними методами; покращенні комунікації; побудові ефективної організації. Сутність методу "*Assumption Busting*" ("руйнування стереотипів") полягає в тому, що слухачі мають дати відповіді на запитання, піддаючи сумніву кожну з пропозицій, та набрати "валізу" пропозицій з вказівками на ті питання, які виникатимуть при практичному запровадженні, а також запропонувати шляхи вирішення даних проблем у короткий термін часу з обмеженими фінансовими ресурсами, але з використанням потенціалу населення. "*Concept Maps*" ("концептуальні мапи"), представляючи знання у графічній формі, дає можливість систематизувати знання і побудувати їх у ієрархічній послідовності; об'єднати найбільшу кількість знань слухачів для вирішення творчого завдання; виробити нові можливості для пошуку рішень і ухвалення нових рішень; задіяти всі системи пам'яті слухачів у процесі навчання[1].

Означені методи доцільно запроваджувати під час підготовки публічних службовців за спеціальністю ПУА. Хоча з 2016–2017 навчального року стало можливим запровадження програм професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування для одержання кваліфікації молодшого спеціаліста, бакалавра чи спеціаліста на базі неповної, повної середньої чи середньої спеціальної освіти, найзатребуванішими формами підготовки залишаються магістерська підготовка й підвищення кваліфікації.

Магістерська підготовка передбачає як навчання особи, яка вже перебуває на державній службі, так і особи, яка цілеспрямовано готується до держ-

[1] *Драгомирецька Н. М.* Зарубіжний практика використання методів навчання державних службовців. *Публічне врядування*. 2016. № 4 (5). С. 48–55.

служби. Вона може мати вияв навчання з метою здобуття особою нового для неї освітньо-кваліфікаційного рівня (магістр) за спеціальністю, направленого на професійну діяльність в органах державної влади або місцевого самоврядування, чи навчання з метою здобуття певного освітньо-кваліфікаційного рівня за іншою спеціальністю (спеціалізацією), направленого на професійну діяльність в органах державної влади або місцевого самоврядування. Останній випадок називають *перепідготовкою*.

Відповідно до Положення про систему підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування підготовка магістрів з публічного управління та адміністрування здійснюється за освітньо-професійними програмами і передбачає здобуття поглиблених правових, економічних, політологічних, управлінських, соціально-гуманітарних, психолого-педагогічних, фахових та інших знань, необхідних для нормативно-правового, організаційно-розпорядчого та консультаційно-дорадчого забезпечення діяльності органів, на які поширюється дія законів України "Про державну службу" та "Про службу в органах місцевого самоврядування".

Україна, запозичивши французьку модель професійної підготовки публічних службовців, адаптувала її до національного контексту, водночас інтегруючи елементи освітніх практик країн Європейського Союзу та Північної Америки. Такий підхід дозволив створити базову інституційну архітектуру професійної освіти у сфері публічного управління. Водночас зазначена модель мала певні функціональні обмеження, притаманні її французькому прототипу. Зокрема, головна увага в ній зосереджувалася на формуванні вищого керівного корпусу публічної служби, у той час як представники середньої та нижчої ланок часто залишалися поза системною освітньою підготовкою. Це пояснювалося, зокрема, тим, що вони не мали повної вищої освіти й не могли бути залучені до магістерських програм, орієнтованих на здобуття глибоких фахових знань у галузі ПУА.

Нині, завдяки розширенню освітнього доступу та вдосконаленню освітніх стандартів, вказаний бар'єр поступово усунуто. Це відкриває нові перспективи для формування цілісної системи безперервного професійного розвитку публічних службовців на всіх рівнях управлінської ієрархії. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває завдання забезпечення якісної, концептуально вивіреної магістерської підготовки майбутніх управлінців. Йдеться не лише про посилення теоретико-методологічного компонента навчання, а й про впровадження практикоорієнтованих форм і методів навчальної діяльності, які дадуть змогу сформувати у випускників належний рівень професійної компетентності, лідерських якостей і готовності до роботи в умовах постійних трансформацій суспільно-політичного середовища.

На основі аналізу попереднього досвіду магістерської підготовки у сфері публічного управління та адміністрування можна визначити низку стратегічних напрямів для її подальшого удосконалення. Одним із ключових завдань є посилення гнучкості освітніх програм, що передбачає врахування

регіонального контексту, специфіки органів публічної влади різних рівнів, а також надання здобувачам академічної свободи у виборі окремих навчальних компонентів. Такий підхід сприятиме персоналізації освітньої траєкторії та кращому врахуванню професійного досвіду слухачів.

Важливим є також перегляд організації навчального процесу з акцентом на посилення спеціалізаційної складової в межах спеціальності, що дозволить значно чіткіше формувати профілі професійної підготовки відповідно до очікувань роботодавців та потреб системи публічного управління. У цьому контексті актуальним є створення навчально-методичних кластерів, що об'єднуватимуть зусилля вищих навчальних закладів і публічних інституцій для координації навчального процесу, спільного розроблення змісту підготовки, узгодження науково-дослідницьких пріоритетів.

Особливої уваги заслуговує проблема практичної складової магістерської підготовки. Її якісне наповнення має передбачати суттєве розширення можливостей здобувачів для залучення до діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування. Йдеться як про системну організацію практичних занять на базі органів публічної влади, так і про активне залучення слухачів до виконання управлінських функцій під час стажувань, у тому числі на керівних позиціях у межах обмеженого мандату.

Крім того, варто посилити прикладну спрямованість магістерських досліджень. Це означає, що їх тематика має бути узгоджена з реальними потребами органів публічної влади, а результати повинні мати чітко визначену прикладну цінність. Доцільним є попередній розгляд магістерських робіт за участю практиків, які представляють ті органи влади, що були визначені як цільові групи у дослідженнях, а також проведення попередніх захистів із залученням таких стейкхолдерів. Це сприятиме не лише якості досліджень, але й забезпечить зворотний зв'язок між системою освіти та практикою управління.

Підвищення кваліфікації є одним із найбільш гнучких видів професійного навчання публічних службовців і здатне забезпечити реагування на їх освітні запити щодо професійного розвитку в умовах суспільних змін.

Відповідно до затвердженого Урядом Положення підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування — це навчання з метою оновлення та набуття умінь, знань, навичок і здатності виконувати завдання та обов'язки, необхідні для провадження професійної діяльності на державній службі та на службі в органах місцевого самоврядування[1]. Це ж Положення визначає, що підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування є безперервним процесом і здійснюється за такими видами: навчання за професійними

[1] Про затвердження Положення про систему підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Постанова Кабінету Міністрів від 07.07.2010 р. № 564 зі змін., внесеними згідно з постановою КМУ № 674 (674-2016-п) від 27.09.2016 р. URL: http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/564-2010-%D0%BF

програмами підвищення кваліфікації, тематичні постійні семінари, спеціалізовані короткострокові навчальні курси, тематичні короткострокові семінари, зокрема тренінги, стажування в органах, на які поширюється дія Законів України "Про державну службу" та "Про службу в органах місцевого самоврядування", а також за кордоном, самостійне навчання (самоосвіта), щорічний Всеукраїнський конкурс "Кращий державний службовець". Зупинімося на найпоширеніших видах підвищення кваліфікації докладніше.

Навчання за професійними програмами підвищення кваліфікації спрямовується на фахове удосконалення та оновлення знань і набуття умінь, навичок публічних службовців. Таке навчання здійснюється упродовж першого року роботи для вперше прийнятих на державну службу, а також у разі потреби перед або за результатами оцінювання службової діяльності, але не рідше ніж один раз на три роки.

Відповідно до наказу НАДС "Про затвердження Вимог до структури і змісту професійних програм підвищення кваліфікації публічних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад" зміст Професійної програми формується із загальної, функціональної та галузевої частин. При цьому загальна частина орієнтована на засвоєння питань, які необхідні для формування особистісних якостей службовців. Вона має забезпечувати: розуміння сутності демократичного врядування і своєї діяльності щодо здійснення управління в умовах модернізації публічного управління та реалізації реформ; високий рівень освіченості, громадської відповідальності; відповідність вимогам правил поведінки та етики публічних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад; формування навичок сумлінного виконання посадових обов'язків.

Функціональна частини програми має бути спрямована на здобуття додаткових знань, умінь і навичок згідно з вимогами професійно-кваліфікаційних характеристик відповідних посад і має забезпечувати здатність виконувати визначені посадовими інструкціями та повноваженнями, визначеними законодавством, завдання і функції. Отже, зміст навчального матеріалу цієї частини спрямований на розвиток професійної компетентності та має забезпечувати оволодіння технологією управлінської діяльності, методами розроблення, ухвалення, організації та контролю за виконанням управлінських рішень, основами управління персоналом тощо.

І нарешті, галузева частина програми має забезпечувати здобуття слухачами додаткових знань у певній галузі чи сфері діяльності, умінь і навичок, необхідних для здійснення управлінської діяльності. Її зміст передбачає вивчення специфіки, особливостей, технологій, шляхів реалізації державної політики у відповідній сфері публічного управління. Саме вона розробляється навчальним закладом спільно з державними органами та органами місцевого самоврядування, які є замовниками підвищення кваліфікації, з урахуванням особливостей сфери професійної діяльності слухачів.

Загальна й функціональна складові професійної програми поділяються на нормативну й варіативну (вибіркову) частини. Галузева складова є варіативною частиною програми[1].

Тематичний постійний та короткостроковий семінар становить собою систему навчальних заходів, що спрямована на періодичне підвищення кваліфікації персоналу – підвищення їх професійної компетентності, забезпечення рівня професіоналізму, достатнього для ефективної професійної діяльності в умовах політичних змін, змін державної політики і законодавства тощо. При цьому в разі тематичного короткострокового семінару державні службовці мають можливість за відносно короткий час здобути додаткові знання з новітніх досягнень у певній галузі чи сфері діяльності, а також удосконалити окремі аспекти професійної компетентності (зокрема розширити й систематизувати знання, підвищити рівень оволодіння уміннями, необхідних для виконання посадових обов'язків та ін.).

Тренінг же становить собою короткостроковий захід (або систему заходів), який використовується з метою формування системи професійних умінь, навичок інтелектуальної діяльності й самоосвіти через сумісну діяльність тренера (викладача) і групи осіб, яка полягає у виконанні учасниками тренінгу (індивідуально чи в малих групах) під керівництвом тренера вправ, практичних завдань, за змістом і характером близьких до професійних.

Тематичні постійні семінари та тренінги проводяться за програмами та планами, що розробляються відповідними навчальними закладами і затверджуються органами, на які поширюється дія законів України "Про державну службу" та "Про службу в органах місцевого самоврядування" на підставі типових програм і рекомендацій, затверджених НАДС. У разі потреби проводяться тематичні короткострокові семінари з вивчення актуальних проблем публічного управління та адміністрування, нових актів законодавства, передового вітчизняного та зарубіжного досвіду провадження управлінської діяльності.

За даними Національного агентства з питань державної служби, у 2021–2023 роках підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування за державним замовленням НАДС здійснювали Вища школа публічного управління[2] та 35 закладів освіти, які за результатами щорічного конкурсного відбору були визначені виконавцями державного замовлення на підвищення кваліфікації, зокрема у 2021 році — 26 закладів освіти, у 2022 та 2023 роках — 27 та 25 закладів освіти відповідно[3].

---

[1] Про затвердження Вимог до структури і змісту професійних програм підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. Наказ НАДС № 65 від 30.03.2015 р. зі змін., внесеними згідно з наказом НАДС № 74 від 11.04.2016 р. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0422-15

[2] Вища школа публічного управління (до 2022 року — Українська школа урядування) є державним закладом післядипломної освіти, що надежить до сфери управління НАДС.

[3] Розвиток системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самовря-

Дієвим кроком на шляху забезпечення доступності, різноманітності і конкурентності освітніх послуг для публічних службовців стало створення унікального електронного ресурсу — Порталу управління знаннями. Портал призначений для: а) забезпечення розвитку ринку освітніх послуг у сфері професійного навчання; б) інформування провайдерами про наявні освітньо-професійні та освітньо-наукові програми підготовки за спеціальністю "Публічне управління та адміністрування" галузі знань "Публічне управління та адміністрування", загальні та спеціальні програми підвищення кваліфікації; в) організації електронної взаємодії суб'єктів Порталу з метою забезпечення професійного розвитку державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, обміну практиками та досвідом.

Стажування в органах, на які поширюється дія Законів України "Про державну службу" та "Про службу в органах місцевого самоврядування", а також за кордоном проводиться з метою вивчення досвіду управлінської діяльності, здобуття практичних знань, набуття умінь і навичок за фахом.

Строк і форма підвищення кваліфікації визначаються органом, у якому працює державний службовець чи посадова особа місцевого самоврядування, залежно від сфери їх діяльності. При цьому строк підвищення кваліфікації з відривом від служби і збереженням заробітної плати (грошового забезпечення) не має перевищувати чотирьох тижнів (за погодженням із КМУ, як виняток, — двох місяців), без відриву від служби — шести місяців, для військовослужбовців, поліцейських — 90 календарних днів (за умови відшкодування фінансових витрат стороною, що приймає, та за рішенням віце-прем'єр-міністра України відповідно до розподілу функціональних обов'язків — 18 місяців)[1].

Відповідно, за Законом "Про службу в органах місцевого самоврядування" 2023 року, стажування призначене для професійного розвитку службовця місцевого самоврядування — із відривом від служби строком від 1 до 6 місяців на іншій посаді в іншому органі місцевого самоврядування або за кордоном. На строк стажування за службовцем зберігаються його посада та середня заробітна плата. Порядок стажування службовців затверджується відповідною радою. Також в органах місцевого самоврядування можуть стажуватися громадяни, які не перебувають на посадах в таких органах, строком до 6 місяців, що визначено сільським, селищним, міським головою, головою районної у місті (у разі створення), районної, обласної ради[2].

дування та депутатів місцевих рад у 2021–2023 рр. *Доповідь НАДС*. 2024. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/%2014.10.2024.pdf

[1] Про затвердження Положення про систему підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Постанова Кабінету Міністрів від 07.07.2010 р. № 564 зі змін., внесеними згідно з постановою КМУ № 674 (674-2016-п) від 27.09.2016 р. URL: http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/564-2010-%D0%BF

[2] Закон України "Про службу в органах місцевого самоврядування". *Відомості Верховної Ради* (*ВВР*). 2023. № 72. Ст. 249. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text

Ми згодні з тим, що система підготовки кадрів і професійного розвитку державних службовців повинна орієнтуватися на тріаду "потреби всієї системи державного врядування та необхідність її розвитку — стратегічні потреби державних органів — потреби державних службовців"[1]. При цьому кожні наступні в цій тріаді потреби мають бути безпосередньо пов'язані з попередніми. Відповідно навчальні програми мають орієнтуватися на задоволення таких потреб (стратегічні напрями, питання проєктного менеджменту, результативне управління, ІТ та ШІ-навички тощо). Ці пропозиції узгоджуватимуться з нормами Національної економічної стратегії на період до 2030 року[2], якою передбачено розвиток компетентностей, а також визначено завдання щодо: а) забезпечення умов для проведення оцінювання, розвитку й моніторингу рівня компетентностей державних службовців місцевих органів виконавчої влади та посадових осіб місцевого самоврядування; б) стимулювання закладів вищої освіти до розвитку сучасних та оновлення наявних освітніх програм публічного адміністрування за другим (магістерським) рівнем для підготовки посадових осіб місцевого самоврядування та державних службовців.

Окрім того, визначення вичерпного переліку пріоритетних напрямів навчання державних службовців на відповідний рік має корелювати з Планом пріоритетних дій Уряду та ключовими завданнями у відповідній сфері. Далі ці завдання повинні каскадуватися від керівників до виконавців і визначитися в ключових показниках результативності (KPIs).

Важливим чинником забезпечення дієвості, ефективності та результативності системи професійного навчання публічних службовців є постійний моніторинг якості освітніх послуг, що надаються. У цьому зв'язку слід відзначити створення і діяльність Координаціної ради з питань професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад при Національному агентстві України з питань державної служби, що об'єднує у своєму складі представників органів влади, профільних громадських об'єднань, закладів освіти, наукових установ та експертних структур, у тому числі міжнародних, тобто представників усіх заінтересованих сторін (стейкхолдерів). У 2024 році Координаційною радою було схвалено Перелік індикаторів для оцінювання стану системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самовря-

---

[1] Державна служба в Україні та напрями її реформування і розвитку / А. Заболотний, В. Дерець, І. Коліушко, О. Саєнко, А. Астапов. Київ , 2024. 103 с. URL: https://pravo.org.ua/wp-content/ uploads/2024/12/Veb_Derzhavna_sluzhba_v_Ukrayini_ta_napryamy_yiyi_reformuvannya_ta_ rozvytku.pdf

[2] Постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 р. № 179 "Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року". URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text

дування та депутатів місцевих рад[1], а також Перелік індикаторів оцінювання якості підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад[2]. Крім того, того ж року Наказом НАДС було затверджено Програму зовнішнього моніторингу якості підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад[3].

Подальший розвиток цієї сфери пов'язаний із реалізацією затвердженої Координаційною радою Стратегії розвитку системи професійного навчання до 2027 року[4] та відповідного Плану заходів — документів, що, на наш погляд, системно, цілісно і грамотно визначають напрями її модернізації, а також дають відповідь на багато проблемних питань.

Протягом першого етапу реалізації Стратегії (2023–2025 роки) передбачено актуалізацію нормативно-правового забезпечення професійного навчання; удосконалення механізмів планування та організації професійного навчання; модернізацію змісту та інфраструктури професійного навчання; створення умов для професійного навчання, орієнтованого на повоєнне відновлення та розвиток України; досягнення дієвості внутрішньої системи забезпечення якості та системи зовнішнього забезпечення якості професійного навчання; впровадження оцінювання стану системи професійного навчання на основі моніторингових досліджень, що проводяться за визначеними показниками (управлінськими індикаторами); створення умов для підвищення мотивації до безперервного професійного навчання; залучення додаткових ресурсів міжнародної технічної допомоги для реалізації цілей та завдань цієї Стратегії.

---

[1] Див. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/perelik-indikatoriv-otsinyuvannya-stanu-sistemi-profesiynogo-navchannya-perelik-indikatoriv-otsinyuvannya-stanu-sistemi-profesiynogo-navchannya-derzhavnikh-sluzhbovtsiv-golivmistsevikh-derzhavnikh-admin.pdf

[2] Див. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/%D0%9F%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BB%D1%96%D0%BA%20%D1%96%D0%BD%D0%B4%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D1%82%D0%BE%D1%80%D1%96%D0%B2%20%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%BD%D1%8E%D0%B2-%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D1%8F%D0%BA%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%B2%D0%B8%D1%89%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BA%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D1%96%D1%84%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97.pdf

[3] Див. URL: https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-prohramy-zovnishnoho-monitorynhu-iakosti-pidvyshchennia-kvalifikatsii-derzhavnykh-sluzhbovtsiv-holiv-mistsevykh-derzhavnykh-administratsii-ikh-pershykh-zastupnykiv-ta-zastu

[4] Стратегія розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад до 2027 року. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/ 5/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B5%20%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F%20.pdf

Другий етап (2026–2027 роки) передбачає завершення процесів гармонізації системи професійного навчання для досягнення її ефективності, гнучкості, синергетичності, орієнтованості на потреби учасників професійного навчання та інтереси державних органів, органів місцевого самоврядування; завершення диверсифікації ринку освітніх послуг у сфері професійного навчання; посилення конкуренції та зростання активності провайдерів на ринку освітніх послуг у сфері професійного навчання; удосконалення процесів цифровізації послуг та управління у сфері професійного навчання; розширення партнерства у сфері професійного навчання.

Серед головних очікуваних результатів реалізації Стратегії слід відзначити: забезпечення зручності, інклюзивності і результативності освітніх послуг в плані задоволення професійних потреб; використання доступного і різноманітного освітнього контенту, розміщеного на освітніх веб-платформах; формування відкритого і конкурентного ринку освітніх послуг з активним використанням потенціалу недержавних провайдерів (надавачів); створення умов для ефективної розбудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти в закладах освіти, які забезпечують підвищення кваліфікації публічних службовців.

Щоб бути ефективним і результативним, професійне навчання публічних службовців потребує належного інформаційно-методичного супроводу. Тож зупинімося на цьому питанні докладніше.

У контексті використання кращих практик розвинених зарубіжних країн насамперед потрібно відзначити запровадження сучасних онлайн-ресурсів й інструментів, що не лише надають методичні рекомендації у сфері фахового навчання публічних службовців, але й виконують ознайомлювальну функцію, адже прямий доступ до інтернет-ресурсів дає змогу реалізувати право особи не лише на отримання потрібної для навчання інформації, але й на самоосвіту. Як приклад, на вебсайті НАДС пропонуються відповідні онлайн-платформи для цього:

- Prometheus (https://prometheus.org.ua), що дозволяє переглядати безкоштовні навчальні курси, зокрема “Управління персоналом на державній службі”, “Децентралізація в Україні — теорія та практика”, “Взаємодія органів державної влади з громадськістю”, “Основи державної політики”, “Антикорупційні програми органів влади”, “Ефективний бюджетний процес в органах місцевого самоврядування”, “Публічні закупівлі”;
- ВУМ online, Відкритий університет Майдану (https://vumonline.ua/), що пропонує курси “Громадськість та влада: дієві механізми впливу. Про можливості залучення громадян до процесів вироблення політики”, “Боротьба з корупцією в державних закупівлях”, “Фінансове обґрунтування управлінських рішень”, “Особиста ефективність”, “Управління змінами”, “Стратегічне мислення”, “Лідерство”;
- EdEra (Education Era) (https://www.ed-era.com/), що пропонує лекції про бюджетний процес, ефективні комунікації для освітніх управлін-

ців, асоціацію Україна-ЄС, європейські механізми захисту прав людини, українську мову;

- Освітній Хаб міста Києва (https://eduhub.in.ua), що пропонує курси, спрямовані на розвиток soft skills: “Управління людьми і проєктами”, “Емоційний інтелект”, “Персональна ефективність”, “Школа HR та інші”;
- EdX (https://www.edx.org) — інтернет-платформа, заснована Массачусетським технологічним інститутом і Гарвардським університетом, де представлено інтерактивні курси “Державна політика як державна стратегія”, “Інструменти для академічного залучення до публічної політики”, “Аналіз політики з використанням перерваних часових рядів”, “Ґендер. Чому це має значення”, “Цифрова безпека та права людини”, “Основи щастя на роботі”, “Робота в командах: практичний посібник”;
- український проєкт із безкоштовного вивчення англійської мови LINGVA SKILLS (https://lingva.ua/), організований Асоціацією інноваційної та цифрової освіти[1].

Зазначається, що названі теми висвітлюють провідні викладачі й практики, які звертають увагу на питання персонального розвитку, реалізації потенціалу, підприємництва, відкритого суспільства. За результатами проходження цих онлайн-курсів є можливість отримати відповідні сертифікати.

Типові програми підвищення кваліфікації затверджені відповідними наказами НАДС. Ці програми охоплюють як загальні тематичні напрями, так і специфічні сфери, що відповідають сучасним викликам у публічному управлінні.

Серед актуальних напрямів підвищення кваліфікації варто виділити тематику реагування на конфліктно зумовлене сексуальне насильство, запровадження загальної адміністративної процедури, застосування норм міжнародного гуманітарного права, реалізацію принципів недискримінації та інклюзії в організації безбар’єрного простору, а також розробку і реалізацію молодіжної політики на засадах участі. Значну увагу приділено також проблематиці гендерно зумовленого насильства, протидії корупції, захисту права на доступ до публічної інформації.

Особливий інтерес становлять програми, спрямовані на підтримку новопризначених державних службовців категорій “Б” і “В”, а також посадових осіб місцевого самоврядування – як тих, що вперше вступили на службу, так і тих, хто був обраний або затверджений відповідними радами на свої посади. У цьому контексті професійне навчання спрямовується не лише на ознайомлення з основами функціонування органів місцевого самоврядування, а й на розуміння змін у нормативно-правовому полі, зокрема реалізацію положень нового Закону України “Про службу в органах місцевого самоврядування”.

---

[1] Професійне навчання. *Вебсайт НАДС*. URL : https://nads.gov.ua/diyalnist/profesijne-navchannya

Також розроблено низку програм, які відображають нові потреби публічної служби в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. Йдеться про формування навичок психологічної підтримки персоналу, реагування на надзвичайні обставини, адаптацію до трансформаційних процесів у структурі управління. Усі ці програми покликані підвищити стійкість публічного управління, розвинути етичну, комунікативну та професійну компетентність публічних службовців, а також забезпечити ефективне функціонування системи державної служби в умовах глибоких суспільних змін[1].

У контексті розвитку професійної освіти публічних службовців особливу увагу варто приділити впровадженню освітніх інновацій, що поступово перетворюються на невід'ємний елемент сучасної системи підвищення кваліфікації та професійного розвитку кадрів. Важливим інструментом стимулювання інноваційного підходу до організації навчального процесу виступає конкурс "Кращі практики впровадження освітніх інновацій у системі професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад", що проводиться за підтримки Програми Ради Європи "Посилення доброго демократичного врядування і стійкості в Україні".

Метою цього конкурсу є виявлення, поширення й заохочення ефективних практик упровадження інновацій у сфері професійного навчання публічних службовців. Серед основних завдань варто виділити визначення успішних інституційних і методичних підходів до оновлення змісту, форм і методів навчання, сприяння горизонтальній взаємодії між суб'єктами освітнього процесу, заохочення до розроблення й реалізації авторських інноваційних ініціатив, а також публічне визнання кращих результатів як чинника мотивації подальшого вдосконалення системи навчання.

Учасниками конкурсу є як суб'єкти освітньої діяльності — заклади, що забезпечують професійне навчання службовців, — так і самі представники публічного сектору, органи державної влади й місцевого самоврядування, інші установи, діяльність працівників яких регламентується Законом України "Про державну службу". Конкурс передбачає не лише обмін досвідом та презентацію напрацювань, а й створює середовище партнерського навчання, у межах якого відбувається накопичення й трансляція успішних інноваційних рішень.

Щорічне проведення конкурсу сприяє закріпленню тенденції до інституціалізації інновацій у професійній підготовці публічних службовців. Цей процес слугує каталізатором для модернізації методологічного, змістового та організаційного забезпечення освітніх програм, а також формує передумови для системної трансформації підходів до підвищення кваліфікації кадрів у сфері публічного управління.

---

[1] Професійне навчання. *Вебсайт НАДС*. URL : https://nads.gov.ua/diyalnist/profesijne-navchannya

Підтвердженням того, що розвиток професійного потенціалу публічних службовців є стратегічним пріоритетом державної політики навіть в умовах воєнного стану, є продовження реалізації освітніх ініціатив у сфері державного управління попри повномасштабне вторгнення РФ в Україну. Характерною у цьому контексті є практика впровадження в 2022 році Програми підвищення кваліфікації для державних службовців категорії "В", що, незважаючи на складну безпекову ситуацію, передбачала навчання у Києві, починаючи з червня того ж року.

Зміст і формат реалізації цієї освітньої ініціативи свідчать про адаптивність і гнучкість національної системи професійного розвитку. Зокрема, програма поєднувала асинхронне (до чотирьох тижнів) та синхронне (до одного тижня) дистанційне навчання, що забезпечувало доступність та безперервність освітнього процесу навіть в умовах високого ризику. Метою програми було не лише підвищення загального рівня професійної компетентності, але й цілеспрямований розвиток здатності ефективно працювати з інформацією, сприймати інновації, здійснювати професійну адаптацію до реформ.

Зміст навчальних модулів було сформовано відповідно до актуальних викликів державної служби в умовах політичної та соціальної турбулентності. Серед ключових тематичних напрямів: знання законодавства про державну службу, основи інформаційної безпеки, запобігання корупції, дотримання доброчесності, управління змінами, запобігання конфлікту інтересів, захист персональних даних, доступ до публічної інформації, протидія дезінформації та торгівлі людьми, формування безбар'єрного середовища, а також етичні норми, пов'язані з запобіганням сексуальним домаганням на робочому місці.

Структура навчання, своєю чергою, була чітко організована за модульним принципом із використанням сучасних освітніх платформ, таких як "Дія. Цифрова освіта", Moodle USG, EdEra, Prometheus тощо. Це дало змогу не лише забезпечити високий рівень інформаційної насиченості й актуальності контенту, а й реалізувати концепцію гібридного навчання, що відповідає сучасним тенденціям у підготовці публічних службовців.

Варто наголосити, що подібні програми є прикладом резильєнтності освітньої політики в сфері публічної служби, її здатності функціонувати й адаптуватися до умов надзвичайних ситуацій, не втрачаючи орієнтації на довгострокові цілі — професіоналізацію, доброчесність та інституційну сталість державної служби[1].

Попри виклики повномасштабного вторгнення та складну безпекову ситуацію 2022 року, тривала активна робота над удосконаленням нормативно-методичної бази системи професійного навчання публічних службовців. Зокрема, вагомим кроком у цьому напрямі стало ухвалення наказу НАДС "Про затвердження Методичних рекомендацій щодо організації професійно-

[1] Професійне навчання. *Вебсайт НАДС*. URL : https://nads.gov.ua/diyalnist/profesijne-navchannya

го навчання державних службовців місцевих державних адміністрацій, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників".

Документ систематизував чинну нормативно-правову базу, що регламентує організацію та проведення професійного навчання в публічному секторі, акцентуючи увагу на необхідності чіткого дотримання положень Законів України "Про державну службу", "Про місцеві державні адміністрації", "Про освіту" та "Про вищу освіту". Крім того, у Методичних рекомендаціях надано посилання на ключові підзаконні акти, що деталізують механізми реалізації державної політики у сфері професійного розвитку кадрів публічної служби.

Цей комплекс документів виконує функцію нормативного каркасу, який забезпечує послідовне формування, реалізацію та моніторинг політики професійного розвитку публічних службовців. Його наявність свідчить не лише про інституційну спроможність держави підтримувати професійну спроможність своїх кадрів в умовах кризи, а й про орієнтацію на системність, якість і стратегічність освітніх трансформацій у сфері публічного управління.

У квітні 2024 року Урядом України було внесено зміни до Положення про систему професійного навчання публічних службовців[1], що засвідчило послідовність державної політики у сфері розвитку людського капіталу публічної служби. Це рішення стало відповіддю на нові суспільно-політичні виклики, зумовлені як необхідністю посилення спроможності органів влади в умовах воєнного стану, так і потребами стратегічного планування повоєнного відновлення держави. В оновленій редакції документа враховано необхідність розширення змістових акцентів професійного навчання, актуалізації його змісту, зокрема через врахування контексту кризового управління, психологічної стійкості, цифрової трансформації та взаємодії з громадськістю.

Серед важливих нововведень – включення до засобів підвищення кваліфікації вивчення або вдосконалення рівня володіння іноземною мовою, необхідною для здійснення професійної діяльності. Це може реалізовуватися у форматі онлайн-курсів, тренінгів, програм самоосвіти на освітніх вебплатформах. Такий підхід став кроком до розширення когнітивного та комунікативного інструментарію публічного службовця, адаптованого до умов європейської інтеграції та зростаючого рівня міжнародної взаємодії.

Значущості набуло й оновлення переліку освітніх провайдерів. До їх числа відтепер зараховуються не тільки організації, що реалізують проєкти міжнародної технічної допомоги, а й інші міжнародні та іноземні інституції, спроможні запропонувати якісний освітній контент для публічних службовців, включно з безоплатними освітніми продуктами. Така лібералізація доступу до джерел фахового розвитку підвищує гнучкість системи професійного навчання.

---

[1] Постанова Кабінету Міністрів України від 23.04.2024 р. № 448 "Про внесення змін до Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад". URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448-2024-%D0%BF#Text

Окремо варто зазначити, що у разі дії виняткових обставин — зокрема, надзвичайного або воєнного стану, надзвичайної ситуації чи карантину — нормативно передбачено можливість зарахування самоосвітньої діяльності як складової професійного навчання в межах до 0,5 кредиту ЄКТС. Це визнання значущості самостійного навчання як частини індивідуальної траєкторії професійного зростання публічного службовця.

Зміни також охопили й змістове наповнення загальних програм підвищення кваліфікації. До нього включено питання, що відповідають сучасним викликам, зокрема: дотримання прав і свобод людини, застосування міжнародного гуманітарного права в умовах збройного конфлікту, а також забезпечення повоєнного відновлення та розвитку України.

Особливу увагу в новій редакції Положення приділено питанням організації стажування як важливого інструменту практичного набуття професійних навичок. Уточнено, що порядок проходження стажування посадовими особами місцевого самоврядування визначається з урахуванням типового порядку, затвердженого Національним агентством України з питань державної служби, що забезпечує уніфікований підхід до організації відповідного процесу. Для виборних посадових осіб передбачено застосування спеціальних методичних рекомендацій, що враховують специфіку статусу таких осіб та характер їх управлінських повноважень. Важливим гарантійним елементом стало закріплення за працівником посади та рівня заробітної плати на період стажування, що сприяє заохоченню до участі в навчальному процесі без ризику втрати соціальних гарантій. Результатом успішного проходження стажування є видача довідки встановленого зразка, що фіксує факт участі та може бути врахованою під час подальшого кар'єрного просування. Положенням також деталізовано процедури визначення та аналізу індивідуальних потреб у професійному навчанні. Вони здійснюються органами влади або органами місцевого самоврядування під час щорічного оцінювання результатів службової діяльності та складання індивідуальних програм професійного розвитку. Щодо виборних посадових осіб, ці функції можуть покладатися також на асоціації органів місцевого самоврядування.

Загалом участь у системі професійного навчання відтепер може реалізовуватися через чотири основні форми:

- здобуття вищої освіти за ОПП магістерського рівня (зокрема за спеціальністю 281 "Публічне управління та адміністрування");
- підвищення кваліфікації;
- стажування;
- самоосвіта.

Ці нововведення засвідчують прагнення до створення адаптивної, відкритої, інклюзивної моделі професійного розвитку публічного службовця, що враховує як сучасні виклики, так і стратегічні цілі реформування державної служби в Україні.

Сучасний підхід до організації професійного навчання публічних службовців в органах місцевих державних адміністрацій розглядає цей процес як

системну діяльність, орієнтовану на набуття й оновлення необхідних професійних компетентностей. Такий підхід передбачає не лише участь у навчальних заходах, а й комплексну побудову всієї освітньої траєкторії відповідно до займаної посади та функціонального навантаження посадової особи.

До основних організаційних заходів належать: виявлення та аналітична оцінка навчальних потреб, складання індивідуальних програм професійного розвитку, забезпечення фінансування освітнього процесу з різних джерел (державного, місцевого бюджету, власних коштів тощо), організація безпосереднього процесу навчання, а також моніторинг і оцінювання його якості.

Актуальність персоналізованого підходу до навчання зумовила розподіл потреб у професійному навчанні на три категорії: загальні, спеціальні й індивідуальні. Загальні охоплюють питання, що стосуються базових напрямів державного управління — антикорупційної політики, правових змін, цифровізації, гендерної рівності, інтеграційних процесів тощо. Спеціальні стосуються виконання повноважень, специфічних для конкретного органу влади, а індивідуальні визначаються через призму професійної діяльності кожного службовця з урахуванням його посадових функцій та потреб подальшого зростання ефективності. Спеціальні й індивідуальні потреби мають бути враховані під час бюджетного планування та розроблення спеціалізованих програм професійного навчання.

Управління освітнім процесом здійснюється за участю широкого кола суб'єктів, які представляють різні рівні управління персоналом у системі публічної служби. Це, зокрема, самі учасники навчання, їхні безпосередні керівники, фахівці кадрових служб, керівники апаратів або структурних підрозділів місцевих державних адміністрацій. Усі ці суб'єкти спільно відповідають за формування, реалізацію та супровід професійної траєкторії службовця, забезпечуючи її відповідність завданням ефективного врядування, що особливо актуально в умовах інституційної трансформації публічної служби в Україні.

У методичних рекомендаціях НАДС щодо організації професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування визначено змістовні, процедурні й організаційні засади планування, реалізації та оцінювання професійного навчання відповідно до вимог сучасного публічного управління[1].

Як зазначається в рекомендаціях, організація фахового навчання розглядається як процес, у якому службовець виступає не лише об'єктом, але й активним суб'єктом професійного розвитку. Зокрема, він бере участь у виявленні власних потреб у навчанні, спільно з підрозділом управління персоналом формує індивідуальну програму професійного навчання, визначає цілі, вибирає оптимальні форми та програми навчання. Основою для цього є щорічна оцінка результатів службової діяльності, у межах якої проводиться

[1] Методичні рекомендації щодо організації професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Затв. НАДС 2024 р. [Електронний ресурс]. URL: https://nads.gov.ua

оцінювальна співбесіда. Під час неї фіксуються індивідуальні потреби у навчанні, окрім випадків, коли службовець отримав негативну оцінку за результатами роботи.

Індивідуальна програма фахового розвитку формується з урахуванням конкретних завдань, показників ефективності, результативності та якості службової діяльності, а також з урахуванням узагальнених потреб органу влади загалом. Програма може включати різні компоненти: навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів, підвищення кваліфікації за довгостроковими або короткостроковими сертифікатними програмами, стажування, участь у тренінгах, а також елементи самоосвіти. Рекомендації окремо акцентують на тому, що при виборі освітніх програм необхідно враховувати їхню тривалість, інтенсивність, обсяг у кредитах ЄКТС, цільову групу учасників та джерело фінансування.

Особливе значення приділено оцінюванню результатів професійного навчання. Воно передбачає як анкетування учасників, так і індивідуальні співбесіди з керівником, моніторинг виконання індивідуальної програми, заповнення зворотного зв'язку та участь у формуванні рейтингів викладачів, освітніх програм і навчальних провайдерів. Усі ці елементи є частиною наскрізної системи контролю якості навчання, яка інтегрована в електронну платформу — Портал управління знаннями. Через нього службовець може реєструватися на програми, формувати індивідуальні запити, переглядати результати та отримувати електронні документи про проходження навчання.

Крім того, передбачено окремі положення для осіб, що обіймають керівні посади в місцевих державних адміністраціях. Їм рекомендується щороку визначати пріоритетні напрями підвищення кваліфікації у співпраці з суб'єктами призначення. При цьому мають враховуватися стратегічні цілі органу, плани його роботи, а також конкретні завдання відповідного структурного підрозділу. У процесі складання індивідуальної програми слід орієнтуватися як на загальні, так і на спеціальні програми підвищення кваліфікації, залежно від потреб управління.

Також встановлено принцип періодичності підвищення кваліфікації з акцентом на тому, що всі службовці повинні регулярно оновлювати свої професійні знання. При цьому варто враховувати строки проведення оцінювання результатів службової діяльності, а також чітко визначені критерії нарахування балів.

Ще одним важливим аспектом є можливість реалізації права на навчання за рахунок державного бюджету — у межах державного замовлення НАДС. Особи, відібрані в межах щорічного конкурсного відбору, можуть проходити навчання безкоштовно у визначених закладах вищої освіти або навчальних провайдерів. Таким чином, реалізується принцип рівного доступу до якісної фахової підготовки незалежно від займаної посади чи територіального розташування органу влади.

Також НАДС зазначає переліки пріоритетних напрямів (тем) підвищення кваліфікації.

Зокрема, за загальними професійними (сертифікатними) та короткостроковими програмами 2025 року для державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, голів місцевих державних (військових) адміністрацій, їх перших заступників і заступників, депутатів місцевих рад, визначено такі пріоритетні напрями (теми) підвищення кваліфікації:

• для державних службовців — аналіз політики; антикорупційну тематику (доброчесність, запобігання корупції, стандарти доброчесної та етичної поведінки); забезпечення повоєнного відновлення та розвитку України; інформаційну безпеку (гібридні загрози, боротьба з дезінформацією та маніпулятивним контентом); проєктний менеджмент (підготовка та бюджетування міжнародних проєктів з урахуванням світової практики (ЄС, НАТО) подолання наслідків і відновлення після кризових ситуацій; соціально відповідальний бізнес; удосконалення рівня володіння іноземною мовою (офіційною в Раді Європи);

• для державних службовців — фахівців з окремих питань — аналіз політики; управління ризиками (ідентифікація загроз, вразливості, оцінювання ризиків національній безпеці); антикорупційна тематика (доброчесність, запобігання корупції, стандарти доброчесної та етичної поведінки); ведення перемовин, медіація; гендерна політика, запобігання випадкам дискримінації за ознакою статі та реагування на них; деокупація та реінтеграція тимчасово окупованої території; діалог як підхід до вирішення чутливих питань, розв'язання конфліктів; документування, оцінювання шкоди, завданої постраждалим у зв'язку з конфліктом; використання інструментів е-демократії; євроатлантична інтеграція; європейська інтеграція; забезпечення доступу до публічної інформації; забезпечення повоєнного відновлення та розвитку України; забезпечення прав і свобод людини, протидія дискримінації, зокрема за етнічною ознакою; забезпечення прав та інтересів осіб з інвалідністю, питання універсального дизайну і доступності тощо; забезпечення психологічної підтримки та адаптації в період воєнного стану та після його припинення чи скасування; загальні питання державного управління, зміни в законодавстві з питань державної служби; запобігання виникненню загроз і настанню кризових ситуацій; запобігання і протидія торгівлі людьми; застосування міжнародного гуманітарного права в умовах збройного конфлікту; інформаційна безпека; кібербезпека та захист критичної інфраструктури; комунікація та взаємодія; кризове управління та ухвалення рішень у разі загрози сталому функціюванню державних органів; провадження волонтерської діяльності; проєктний менеджмент (урахуванням світової практики (ЄС, НАТО) подолання наслідків та відновлення післякризових ситуацій; реформування системи інституційного догляду та виховання дітей, захисту прав дітей, охорони материнства та дитинства відповідно до національного законодавства та міжнародних стандартів; розвиток лідерського потенціалу; розроблення інформаційних повідомлень у форматі легкого читання (для державних службовців, що відповідають за інформування населення); роль керівника у побудові доброчесного середовища організації; соціально відпо-

відальний бізнес; сприйняття змін; стратегійне управління та планування; стратегійні комунікації; транскордонне співробітництво; удосконалення рівня володіння державною мовою; удосконалення рівня володіння іноземною мовою, яка є офіційною мовою Ради Європи; управління публічними інвестиціями; формування політики та реалізації інклюзивного навчання; формування та реалізація молодіжної політики; цифрова грамотність[1];

• для посадових осіб місцевого самоврядування — антикорупційну тематику (доброчесність, запобігання корупції, стандарти доброчесної та етичної поведінки); забезпечення повоєнного відновлення та розвитку України; інформаційна безпека (гібридні загрози, боротьба з дезінформацією та маніпулятивним контентом); проєктний менеджмент (підготовка та бюджетування міжнародних проєктів з урахуванням світової практики (ЄС, НАТО) подолання наслідків та відновлення післякризових ситуацій); удосконалення рівня володіння іноземною мовою, яка є офіційною мовою Ради Європи; аналіз, управління ризиками та планування на основі спроможностей; ведення переговорів, медіацію; гендерну політику/забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, запобігання випадкам дискримінації за ознакою статі та реагування на них; деокупацію та реінтеграцію тимчасово окупованої території та управління деокупованою територією; діалог як підхід до вирішення чутливих питань, розв'язання конфліктів; документування, оцінювання шкоди, завданої постраждалим у зв'язку з конфліктом, з урахуванням гендерного підходу; електронну демократію (зокрема використання інструментів е-демократії); євроатлантичну інтеграцію; європейську інтеграцію; забезпечення доступу до публічної інформації; забезпечення прав і свобод людини, протидію дискримінації, зокрема за етнічною ознакою; забезпечення прав та інтересів осіб з інвалідністю, питання універсального дизайну і доступності тощо; забезпечення психологічної підтримки та адаптації у період воєнного стану та після його припинення чи скасування; загальні питання місцевого самоврядування, зміни у законодавстві з питань служби в органах місцевого самоврядування; запобігання виникненню загроз і настанню кризових ситуацій; запобігання і протидію торгівлі людьми; застосування міжнародного гуманітарного права в умовах збройного конфлікту; нові засади здійснення адміністративної процедури; провадження волонтерської діяльності; реформування системи інституційного догляду та виховання дітей, захисту прав дітей, охорони материнства та дитинства відповідно до національного законодавства та міжнародних стандартів; розвитку лідерського потенціалу; розроблення інформаційних повідомлень у форматі легкого читання; стратегійне управління та планування; стратегійні комунікації; транскордонне співробітництво; удосконалення рівня володіння державною мо-

[1] Про затвердження переліків пріоритетних напрямів (тем) підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад за загальними професійними (сертифікатними) та короткостроковими програмами у 2025 році : наказ НАДС від 30.07.2024 р. № 111-24. *НАДС*. URL : https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0111859-24#Text

вою; управління персоналом в органах місцевого самоврядування; формування політики та реалізації інклюзивного навчання; формування та реалізація молодіжної політики[1];

• для голів місцевих державних (військових) адміністрацій, їх перших заступників і заступників — аналіз, управління ризиками (ідентифікація загроз, вразливості й оцінювання ризиків національній безпеці); антикорупційну тематику (доброчесність, запобігання корупції, стандарти доброчесної та етичної поведінки); ведення перемовин, медіацію; деокупацію та реінтеграцію тимчасово окупованої території; державну гендерну політику; євроатлантичну інтеграцію; європейську інтеграцію; забезпечення повоєнного відновлення та розвитку України; забезпечення прав та інтересів осіб з інвалідністю (створення безбар'єрного простору); запобігання загрозам і настанню кризових ситуацій; застосування міжнародного гуманітарного права в умовах збройного конфлікту; інформаційну безпеку; кібербезпеку та захист критичної інфраструктури; організацію діяльності голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників; удосконалення рівня володіння іноземною мовою; управління публічними інвестиціями; формування та реалізацію молодіжної політики[2];

• для депутатів місцевих рад визначено такі теми: антикорупційна діяльність (доброчесність, запобігання корупції, стандарти доброчесної та етичної поведінки); деокупація та реінтеграція тимчасово окупованої території; діалог як підхід до вирішення конфліктів; євроатлантична інтеграція; європейська інтеграція; забезпечення повоєнного відновлення та розвитку України; забезпечення прав і свобод людини, протидія дискримінації, зокрема за етнічною ознакою; забезпечення прав та інтересів осіб з інвалідністю (вивчення положень Конвенції про права осіб з інвалідністю, універсальний дизайн тощо); загальні питання місцевого самоврядування, запобігання виникненню настанню кризових ситуацій; запобігання і протидія торгівлі людьми; міжнародне гуманітарне право в умовах збройного конфлікту; кібербезпека; гендерна рівність; удосконалення рівня володіння державною мовою; удосконалення рівня володіння іноземною мовою; формування та реалізація молодіжної політики[3].

Зрештою НАДС контролює процес фахового навчання, проводячи відповідні моніторинги. Так, відповідно до європейських принципів і Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки навчання службовців оцінюється Програмою SIGMA. У цьому контексті щорічний моніторинг НАДС проводиться з використанням таких індикаторів: 1) кіль-

---

[1] Про затвердження переліків пріоритетних напрямів (тем) підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад за загальними професійними (сертифікатними) та короткостроковими програмами у 2025 році : наказ НАДС від 30.07.2024 р. № 111-24. *НАДС*. URL : https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/ v0111859-24#Text

[2] Там само.

[3] Там само.

кість службовців, які упродовж року пройшли фахове навчання (магістратуру та/або підвищення кваліфікації); 2) витрати органу державного управління на навчання. Отримані дані свідчать про стан реалізації права/обов'язку публічних службовців на фахове навчання; рівень виконання органами управління обов'язку фінансування навчання; спроможність системи державного управління дотримуватися відповідних принципів за Програмою SIGMA; потенціал апарату державного управління виконувати вимоги щодо набуття членства в ЄС, а також здійснювати подальше повоєнне відновлення України. Зокрема, моніторинг за 2023 рік засвідчив, що таку підготовку пройшли понад 74 тисячі службовців, що становить 46 % від усіх службовців України і є більшим (на 13 %) показником за 2022 рік, але на 14 % нижчим за заплановані показники[1]. Зауважимо, що в умовах воєнного стану це все одно вказує на позитивні зрушення в цій сфері.

Моніторинг також визначив певні тенденції процесу фахового навчання: чим вища категорія посади, тим більша частка учасників навчання; чим нижча категорія, тим більша частка жінок, які навчалися; найменше серед учасників навчання представників Херсонської, Запорізької, Київської областей. Звісно, що серед ускладнювальних навчання чинників відзначаються й умови воєнного стану[2].

У Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки професійне навчання публічних службовців розглядається як один із ключових напрямів підвищення інституційної спроможності державної служби та досягнення якісно нового рівня публічного управління. Серед пріоритетів реформування окреслено завдання побудови сучасної, цілісної, мобільної та гнучкої системи професійного навчання, яка базується на розвиненій інфраструктурі, ефективному управлінні освітнім процесом і належному ресурсному забезпеченні. Така система повинна поєднувати кілька взаємопов'язаних елементів: виявлення потреб у навчанні, формування і виконання державного замовлення, розвиток мотиваційного середовища, стимулювання конкуренції серед постачальників освітніх послуг, а також запровадження дієвого моніторингу та оцінювання якості професійного навчання.

Зміст цього стратегічного напряму розкривається через конкретизовані завдання, спрямовані як на вдосконалення механізмів добору кадрів, так і на забезпечення справедливих умов для професійного розвитку. Зокрема, передбачено оновлення процедур конкурсного добору державних службовців, що має включати сучасні інструменти оцінювання компетентностей, запровадження дистанційних форм проведення конкурсу, а також чітке дотримання принципів недискримінації, гендерної рівності й рівного доступу для всіх

---

[1] НАДС провів моніторингове дослідження професійного навчання державних службовців за методологією SIGMA у 2023 році. *Портал управління знаннями*, 2024. 30 квіт. URL: https://pdp.nacs.gov.ua/news/nads-proviv-monitorynhove-doslidzhennia-profesiinoho-navchannia-derzhavnykh-sluzhbovtsiv-za-metodolohiieiu-sigma-u-2023-rotsi

[2] Там само.

громадян незалежно від соціального статусу, етнічного походження чи наявності інвалідності.

Важливим аспектом є модернізація діяльності Комісії з питань вищого корпусу державної служби з метою її професіоналізації, запровадження прозорих процедур добору та забезпечення гендерного балансу у складі. Паралельно передбачено оновлення підходів до формування кадрового резерву — шляхом залучення кандидатів, які вже пройшли конкурсний відбір і мають відкладене право на призначення, що дозволяє оперативно заповнювати вакантні посади та зменшити ризики кадрових розривів.

У межах стратегії також запроваджуються підходи до кар'єрного зростання на основі результатів щорічного оцінювання службової діяльності. Особам, які продемонстрували відмінні результати, можуть бути надані додаткові можливості для просування на вищі посади. Такий підхід не лише стимулює досягнення високих результатів, а й сприяє формуванню внутрішньої культури управлінської відповідальності.

Особливу увагу приділено забезпеченню рівних можливостей для жінок у процесах конкурсного добору, особливо на посади вищої категорії, з урахуванням їх професійної підготовки, управлінських здобутків і досвіду. Також стратегією визначено необхідність створення механізмів для стажування молодих фахівців з високим рівнем підготовки як одного з інструментів оновлення управлінського корпусу та інтеграції нової генерації лідерів у публічну службу.

Нарешті, серед важливих завдань зазначено необхідність посилення інституційного іміджу державної служби та її популяризації серед громадян. Формування позитивного сприйняття публічної служби як престижної, відкритої та інноваційної сфери діяльності має стати не лише комунікаційною кампанією, а й стратегічною інвестицією в оновлення кадрового потенціалу держави[1].

Водночас низка вітчизняних вчених критично ставляться до цього документа державної політики, надаючи свої пропозиції щодо напрямів його удосконалення.

Так, розглядаючи положення Стратегії, стосовно місцевого самоврядування, одні з них вказують на певні проблеми та пропонують власні доповнення, зокрема щодо конкретизації терміна "адміністративна послуга" (результат здійснення повноважень, ініціатива настання якого походила від фізичних чи юридичних осіб та була оформлена заявою), а також навчання службовців органів місцевого самоврядування (забезпечення навчання всіх службовців щодо нових засад здійснення адміністративної процедури)[2].

---

[1] Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки. Схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 р. № 831-р. *Документи Уряду*. URL : https://par.in.ua/overview-in-ukraine/progress/reports

[2] *Малетич М. М.* Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки: вплив на місцеве самоврядування. *Актуальні проблеми держави і права* / редкол.: Г. І. Чанишева (голов. ред.) та ін. Одеса : Гельветика, 2021. Вип. 91. С. 115–122.

Своєю чергою, інші дослідники також відзначають певні невирішені проблеми у Стратегії, зокрема невідповідність її положень Регламенту Кабінету Міністрів — відсутність опису деяких конкретних проблем, які зумовили ухвалення цієї Стратегії; обґрунтування потреби їх розв'язання; стратегічних цілей та показників їхнього досягнення; оцінювання результатів реалізації стратегії та звітування. Тому науковці також пропонують свої зміни, щоб збільшити позитивний вплив Стратегії на реформування публічного управління України[1].

Частина науковців розглядає інституційні проблеми для системи публічної влади в контексті Стратегії, визначаючи як головне завдання реформування — втілення у практику публічного управління визначених законами України правових основ територіальної організації влади, що поєднують механізми вирішення завдань публічного управління в умовах воєнного стану; методи регулювання діяльності органів публічної влади на основі критеріїв ефективності, прямого управління на регіональному рівні та непрямого — на низовому територіальному рівні через перерозподіл повноважень між органами виконавчої влади й органами місцевого самоврядування; питання політико-правового, фінансового, матеріального, організаційного та інформаційного забезпечення повноважень у сфері публічної влади; розмежування сфер компетенції органів виконавчої влади і місцевого самоврядування через створення системи правових гарантій місцевого самоврядування, забезпечення права мешканців населених пунктів права на самоврядування; вирішення інституціональних завдань реалізації інтеграційної політики України відповідно до критеріїв вступу до ЄС[2].

Як бачимо, щодо аналізованої нами Стратегії існують різні думки, але критика має конструктивний характер. Це доводить актуальність потреби щодо постійного коригування державної політики у цій сфері, а також удосконалення нормативного, оранізаційного та методичного інструментарію її реалізації.

Підводячи підсумки дослідження ролі системи професійного навчання у посиленні спроможності і професіоналізації публічної служби відзначимо, що цю систему варто розглядати у рамках реформування публічної служби загалом. Необхідно продовжити роботу, спрямовану на модернізацію інституційної системи професіоналізації державних службовців, у тому числі шляхом удосконалення механізмів забезпечення професійного навчання державних службовців, а також утворення дієвої системи їх мотивації до навчання, що ґрунтується на прямому кореляційному зв'язку між результатами

---

[1] *Шпига П., Карпенко Ю.* Відповідність стратегії реформування державного управління України вимогам регламенту Кабінету Міністрів. *Public administartion aspects.* 2023. № 11 (4). DOI: https://doi.org/10.15421/152348

[2] *Черниш В. І.* Стратегії реформування державного управління в умовах інституційних викликів для системи публічної влади. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. Вип. 6. DOI: https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.6.33

професійного розвитку та навчання і кар'єрним просуванням державного службовця.

Сучасна система професійного навчання повинна розвиватися з урахуванням актуальних вимог до публічного службовця, що має справу з управлінням інноваціями, ризиками, проєктами, змінами, якістю. Вона повинна базуватися на вивченні й оцінці реальних потреб органів влади, публічних службовців і всіх зацікавлених сторін, що має призводити до створення й упровадження нових навчальних програм або постійного оновлення існуючих. Усе це зумовлено необхідністю втілення в життя практикоорієнтованого, продуктивного підходу до навчання публічних службовців, що спрямований на інтеграцію теоретичних і практичних компонентів професійної їх підготовки, застосування технологій дослідницької діяльності, розвиток у них критичного мислення, проблемного навчання, запровадження різноманітних інтерактивних методів навчання, зокрема тематичних круглих столів, тренінгів, "кейс-стаді" тощо. Власне практикоорієнтоване навчання, засноване на інтерактивних навчальних методах, має стати джерелом магістерської підготовки публічних службовців і різноманітних форм підвищення їх кваліфікації.

Розділ 11
КРАЩІ МІЖНАРОДНІ ПРАКТИКИ ПРОФЕСІЙНОЇ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ: ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ

Професіоналізація публічної служби в Україні потребує орієнтації на перевірені міжнародні підходи, що зарекомендували себе в демократичних правових державах. У цьому контексті важливо не лише враховувати загальні принципи організації публічної служби, а й зосередити увагу на практичних аспектах забезпечення її ефективності, зокрема — на системі професійного навчання публічних службовців. У цьому розділі розглянуто приклади функціонування публічної служби в окремих країнах, досвід яких є концептуально значущим для визначення напрямів подальшої модернізації цього інституту в нашій країні. Особливу увагу приділено підходам до організації професійного навчання як ключового інструменту професіоналізації кадрів публічного управління.

Велика Британія

Упродовж століть Європа виконувала роль цивілізаційного лідера, формуючи взірці соціального устрою, що ставали еталоном для інших частин світу. Її історична здатність продукувати універсальні смисли й стандарти у сфері державного управління, права, культури й освіти зберігає актуальність і нині. Незважаючи на зростаючий вплив глобальних трендів, зокрема американської управлінської моделі, саме європейські практики залишаються стрижневими для розуміння сутності демократичного, етичного та професійно орієнтованого врядування. Це особливо виявляється в питаннях розвитку публічної служби й системи безперервного професійного навчання службовців, де європейські країни, зокрема Велика Британія, демонструють глибоко інституціоналізовані підходи.

Показовим у цьому контексті є досвід Сполученого Королівства Великої Британії та Північної Ірландії, яке, попри відсутність кодифікованого адміністративного законодавства й єдиного нормативного визначення поняття "публічна служба", сформувало потужну систему підготовки та розвитку публічних службовців. У британській моделі під поняттям *civil service* розуміють аполітичний, неупереджений і професійний корпус працівників, який забезпечує стабільне функціонування державного механізму та реалізацію виконавчих рішень уряду. Службовці цієї категорії традиційно розглядаються не як носії владних повноважень, а як експерти-адміністратори, які підтримують уряд у впровадженні публічної політики в межах визначеного курсу[1].

[1] Civil Service. What is the Civil Service? [Електронний ресурс] *GOV.UK*. Режим доступу: https://www.gov.uk/government/organisations/civil-service/about

У Великій Британії офіційно застосовується термін "цивільна служба" (civil service), який має вузьке спеціалізоване значення порівняно з поняттями "публічна" чи "державна служба", поширеними в інших країнах континентальної Європи. Історично цей термін виник у другій половині XVIII століття в адміністративній практиці Британської Ост-Індської компанії як позначення цивільного персоналу на противагу військовому. Згодом термін був перенесений у державну систему самої Англії.

Цивільна служба визначається як невід'ємна частина уряду Її Величності, яка забезпечує підтримку в реалізації державної політики, наданні послуг громадянам і функціонуванні державного апарату. Це визначення закріплено в Кодексі громадянської служби (Civil Service Code), який після прийняття у 2010 році був оновлений у 2015 році[1]. Кодекс окреслює ключові цінності, на яких базується діяльність громадянських службовців: доброчесність, чесність, об'єктивність та неупередженість. Такі ж принципи закладені у Законі про конституційну реформу та управління (Constitutional Reform and Governance Act 2010)[2].

До категорії громадянських службовців у Великій Британії належать працівники міністерств і центральних відомств, які фінансуються з державного бюджету за рішенням Парламенту. Не включаються до цього переліку судді, військові, поліцейські, працівники місцевого самоврядування, вчителі та медичні працівники. Разом із громадянськими службовцями ці особи належать до ширшої категорії службовців громадського сектору (public sector employees).

Модель громадянської служби у Великій Британії класифікується як посадова (позиційна) модель, характерна для англосаксонського типу публічного управління. Вона ґрунтується на контрактному наймі осіб на конкретні посади з визначеним обсягом обов'язків і прав, а також відкритим конкурсним добором. Така система передбачає більшу мобільність кадрів, прозорість процедур призначення й орієнтацію на професійні досягнення, а не лише на тривалість служби. Громадянські службовці, зазвичай, не змінюються при зміні уряду, що гарантує інституційну стабільність, політичну нейтральність та неперервність публічної політики.

Варто наголосити, що сучасна британська система цивільної служби, яка нині асоціюється з високими стандартами професіоналізму та політичної нейтральності, сформувалась не відразу. Історично вона еволюціонувала під впливом критики корупційних практик та неефективності, характерних для адміністративного устрою попередніх етапів державного розвитку. Хоча витоки адміністративної традиції у Великій Британії можна простежити ще з часів домінування норм "Чорної книги" короля Едуарда I, впродовж трива-

[1] Civil Service Code. 2015. [Electronic resource]. Available at: https://www.gov.uk/government/publications/civil-service-code/the-civil-service-code

[2] Constitutional Reform and Governance Act 2010. [Electronic resource]. Available at: https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/25/contents

лого часу публічна служба не мала рис професійної інституції в сучасному розумінні.

Адміністративна практика в колоніальній Індії, що передбачала чітке розмежування між цивільним і військовим персоналом, суттєво вплинула на формування структурних підходів до організації державної служби в метрополії. Саме в цей період набуває поширення термін "цивільна служба" як спосіб окреслення статусу посадовців, які не належали до армії, однак мали повноваження від імені монархії здійснювати управлінські функції.

До середини XIX століття система державного управління в Британії залишалася фрагментарною й архаїчною. Центральні органи влади мали обмежені функції, а державна служба не вирізнялася ні стабільністю, ні кваліфікованістю. Призначення на державні посади часто відбувалося за схемами персонального патронажу, купівлі посад чи їх передачі у спадок, що фактично прирівнювало державну службу до форми приватної власності. Така практика була поширеною і зумовлювала високий рівень непотизму, відсутність прозорих процедур добору персоналу та низький рівень загальної ефективності державного апарату.

Саме глибоко вкорінене уявлення про посаду як про власну привілегію, а не інструмент служіння суспільству, стимулювало запровадження реформ. У середині XIX століття, під тиском суспільної критики й викликів модернізації, у Великій Британії поступово утверджується принцип добору кадрів на основі професійної компетентності, що стало основою формування моделі деполітизованої, неупередженої публічної служби, яка стала зразком для інших країн[1].

Індустріальна революція й інші реалії того часу потребували модернізації британської системи адміністрації. Унаслідок середина "вікторійського століття" стала періодом її реформи й утворення постійної професійної публічної служби. Так, 1848 року було створено спеціальну комісію для вивчення можливостей реформування публічної служби та рекомендацій від міністерств і відомств. У межах роботи цієї комісії пропонувалася система розвитку публічної служби, яка отримала в подальшому поширення у США і була названа "системою заслуг". Реформу підготували й реалізували два видатні політичні діячі Англії — Ч. Тревельян, який мав великий досвід адміністративної роботи в Індії, та С. Норткот — член Палати громад.

Вони рекомендували скасувати систему патронажу, замінивши її відкритими конкурсними іспитами, що проводяться під наглядом центральної екзаменаційної комісії. Далі пропонувалось розділити всіх службовців на два широких класи — адміністративний і технічний. Заміщати вакансії рекомендувалося зі службовців на основі їх достоїнств, а не вислуги. При цьому перевага віддавалася загальній, тобто гуманітарній, а не спеціальній, тобто технічній, освіті. Тобто перші ролі в системі мали відігравати не вузькі фахівці,

[1] *Hood, C., Lodge, M.* The Politics of Public Service Bargains: Reward, Competency, Loyalty – and Blame. Oxford: Oxford University Press, 2006. 288 p.

а талановиті особи. Отже, сутність реформи Норткота–Тревельяна полягала в ліквідації системи патронажу й уведенні системи відкритих конкурсних іспитів. Також персонал усіх міністерств був об'єднаний у єдину цивільну службу, установлювалися нові правила просування по службі, оплати і призначення пенсій[1].

Одним із ключових результатів реформи Норткота–Тревельяна, яка не лише започаткувала принципи меритократії, але й істотно змінила інституційне підґрунтя публічного управління, стало запровадження чіткої класифікації посадових осіб, що дало можливість структурувати державну службу за функціональними ознаками та освітньо-кваліфікаційними критеріями. Основна ідея полягала в розмежуванні інтелектуальної та рутинної праці, що мало відображатися як у доборі персоналу, так і в системі кар'єрного просування.

На початку XX століття, а саме в 1920 році, було кодифіковано систему класів цивільної служби, що передбачала поділ посадовців на три основні категорії: адміністративну, виконавчу та канцелярську. Належність до певного класу визначалась рівнем формальної освіти, а не посадовими обов'язками. Так, випускники університетів зараховувалися до адміністративного класу, тоді як кандидати з атестатом про закінчення середньої школи з високими результатами – до виконавчого або канцелярського. Особи з базовим рівнем оцінювання могли претендувати лише на канцелярські позиції.

Унаслідок подальших трансформацій структура громадянської служби ускладнилася, охоплюючи не лише класичні міністерські підрозділи, а й численні галузеві категорії. З'явилися два великі сегменти: непромислові та промислові працівники. Останні працювали на об'єктах, що перебували у віданні міністерств (доки, майстерні, заводи тощо) й формально не вважалися громадянськими службовцями, оскільки не користувалися відповідними пільгами[2].

Непромисловий сегмент громадянської служби, який охоплював персонал центральних відомств і департаментів, також поділявся на внутрішню та дипломатичну служби. Дипломатична служба тривалий час функціонувала автономно, маючи власні вимоги та ієрархію, що пояснюється специфікою конфіденційного характеру зовнішньополітичної діяльності. Внутрішня служба, своєю чергою, передбачала відокремлення тимчасового й постійного персоналу, а також поділ за принципом департаментського, спеціального й загального призначення.

Особливого значення набула категорія "спеціальних класів" — посадовців із професійною підготовкою, які виконували експертні або технічні функції. У межах цієї категорії було сформовано 180 груп і понад 500 рангових града-

---

[1] Система державного управління Сполученого Королівства Великої Британії і Північної Ірландії: досвід для України / уклад. П. І. Крайнік ; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, С. В. Загороднюка. Київ : НАДУ, 2011. С. 32.

[2] *Hood C., Lodge M.* The Politics of Public Service Bargains. Oxford: Oxford University Press, 2006. P. 67–71.

цій. Така складна стратифікація дозволила поєднати бюрократичну стабільність із функціональною адаптивністю державної служби.

Історики британського адміністративного права та політологи визнають реформу Норткота–Тревельяна як одну з найбільш впливових в історії публічного управління. Саме завдяки їй вдалося запровадити принцип політичної нейтральності, підкріплений професійною експертизою, а також створити основу для подальшого розмежування політичних та адміністративних посад. Її вплив не обмежився лише Британією: модель громадянської служби, що сформувалась у результаті цієї реформи, стала орієнтиром для модернізації адміністративних систем у багатьох інших країнах[1].

Попри суттєві зрушення, цією реформою, британська система публічної служби ще тривалий час зберігала риси закритості й консерватизму. Одним з характерних проявів цього була жорстка внутрішня ієрархія, що ускладнювала міжвідомчі переходи та робила старшинство ключовим чинником кар'єрного просування. Конкуренція між департаментами ускладнювалася відсутністю єдиної класифікації посад і рівня оплати праці, а також обмеженістю уявлення чиновників про діяльність суміжних установ[2].

Системні недоліки цієї моделі дедалі частіше піддавалися критиці, особливо в умовах змін, спричинених модернізацією держави. У 1960-х роках запит на реформу набув особливої актуальності. У відповідь на ці виклики лорд Фултон очолив спеціальну комісію, що підготувала у 1968 році доповідь, у якій публічна служба Великої Британії була схарактеризована як недостатньо гнучка, надмірно "кастова" та не здатна відповідати новим суспільним викликам. Було зазначено, що кадрова політика надмірно залежала від традицій Оксфорду й Кембриджу (так званий "оксбриджський" синдром), а також що в системі бракувало фахівців з економіки, управління, інженерії та прикладних наук.

Фултонівська доповідь рекомендувала комплексне реформування публічної служби: скасування поділу на класи, запровадження нової системи набору, що дозволяла би залучати фахівців із бізнесу, науки й технічних галузей без необхідності проходження всієї кар'єрної драбини. Було також запропоновано створити мережу навчальних установ для професійного розвитку службовців[3].

У відповідь на ці рекомендації було переглянуто структуру кадрового складу громадянської служби. Формальна трирівнева ієрархія класів — адміністративного, виконавчого і клерського — була замінена на систему адміністративних груп. Найвищу з них сформували старші управлінці, відпо-

---

[1] *Pollitt C., Bouckaert G.* Public Management Reform: A Comparative Analysis. Oxford: Oxford University Press, 2017. P. 53–58.

[2] *Chapman R.* The Civil Service Commission 1855–1991: A Bureau Biography. London: Routledge, 2004. P. 75–79.

[3] *Hood C., Lodge M.* The Politics of Public Service Bargains. Oxford: Oxford University Press, 2006. P. 92–95.

відальні перед міністрами за реалізацію державної політики у відповідних галузях. Середня група охоплювала адміністраторів і старших виконавців, тоді як третя об'єднала професійних фахівців, зокрема вчених, інженерів, архітекторів та працівників освітньої сфери. Допоміжний технічний персонал, що включав креслярів, архівістів та інших спеціалістів, функціонував у межах останньої групи.

Хоча пропозиція щодо відкриття публічної служби для фахівців "ззовні" (через "бічний вхід") залишилася обмежено реалізованою, поступово у Великій Британії почали формуватися засади нової парадигми державного управління — так званого "нового публічного менеджменту" (New Public Management — NPM). Її основу становила адаптація управлінських інструментів і принципів, притаманних приватному сектору: орієнтація на результат, ефективність, прозорість і відповідальність. Таким чином, з другої половини XX століття в англійській моделі публічного адміністрування розпочався поступовий перехід від класичного адміністрування до менеджеріалізму, що відповідало глобальним управлінським тенденціям[1].

NPM став концептуальною альтернативою класичній "веберівській" моделі бюрократії, яка історично базувалась на таких засадах, як ієрархічність, уніфікованість процедур, фахова нейтральність, стабільність і передбачуваність адміністративного апарату. Водночас саме ці риси, що забезпечували стійкість системи в умовах індустріального суспільства, дедалі частіше почали сприйматися як джерело дисфункцій в умовах постіндустріального розвитку.

До числа системних проблем, притаманних класичній бюрократії, відносили надмірну повільність у прийнятті рішень, інерційність адміністративних процесів, неефективне використання ресурсів, спротив інноваціям та нововведенням через прагнення уникнути ризиків, знижену сприйнятливість до зовнішніх викликів. Ці обмеження дедалі виразніше позначалися на здатності публічної служби ефективно відповідати на запити суспільства, що динамічно змінюється.

NPM був покликаний подолати вказані обмеження, орієнтуючи публічне управління на принципи, притаманні приватному сектору, такі як результативність, економічність, прозорість, клієнтоорієнтованість, а також адаптивність до змін. У центрі цієї управлінської парадигми опинився не процес, а результат; не функція, а послуга; не ієрархія, а відповідальність перед громадянами як основними бенефіціарами публічної політики. Ця трансформація мала на меті посилити спроможність держави бути дієвою, ефективною, чутливою до потреб громадян і спроможною забезпечити належний рівень якості управлінських послуг у конкурентному середовищі.

Виключенням не стала Велика Британія, де в основу концепції реформи було покладено ідею трансформування в діяльність публічного суспільного сектору механізмів підприємництва, менеджменту і практики ведення бізнесу.

---

[1] *Pollitt C., Bouckaert G.* Public Management Reform: A Comparative Analysis. Oxford: Oxford University Press, 2017. P. 110–116.

Однією з найбільш масштабних і концептуально радикальних трансформацій у сфері публічного управління стала реформа, реалізована в Сполученому Королівстві під керівництвом прем'єр-міністерки Маргарет Тетчер (1979–1990) і продовжена її наступником Джоном Мейджором (1990–1997). Вона базувалася на управлінській парадигми NPM і спрямовувалася на переосмислення функціональної ролі держави в суспільстві. Центральними елементами обраної стратегії стали "маркетизація" публічного сектору та його "мінімізація"[1].

Перша стратегія — так звана стратегія ринкової орієнтації — передбачала системне впровадження принципів конкуренції в діяльність органів публічної влади. Йшлося, зокрема, про делегування частини управлінських функцій і надання публічних послуг приватному сектору на основі тендерного механізму та конкурсних підрядів. Друга стратегія — стратегія скорочення державного втручання — передбачала зменшення чисельності публічних службовців і бюджетних витрат на утримання адміністративного апарату.

У результаті реалізації цих заходів розпочався масштабний процес приватизації підприємств і установ, що традиційно належали до публічного сектору. Першими об'єктами приватизації стали великі державні корпорації, включно з тими, що функціонували у сфері постачання комунальних послуг. Паралельно було введено інструменти освітніх ваучерів і практику прямих бюджетних субсидій на користь споживача, що дало змогу посилити конкуренцію між закладами вищої освіти.

Унаслідок цієї приватизаційної хвилі значна частина громадян Великої Британії стала акціонерами новостворених компаній, що сприяло формуванню так званого "народного капіталізму". Також було переглянуто концептуальні межі діяльності публічної служби. Послуги, що не вимагали здійснення владних повноважень або могли надаватись ефективніше приватними структурами, поступово передавались поза межі державного апарату. Цей підхід дозволив зменшити фіскальний тиск на державу та водночас стимулював ефективність через конкуренцію й управлінську гнучкість[2].

Від 1982 року в публічному управлінні почалося впровадження "ініціативи фінансового менеджменту" (Financial Managment Initiative) та закріплення за працівниками персональної відповідальності за планування й управління бюджетами. Ініціатива фінансового менеджменту ставила за мету радикальний перегляд внутрішньої структури уряду з виокремленням у його рамках центрів відповідальності та визначення відповідних фінансових повноважень. Масштаби застосування бюджетування й обліку за центрами від-

---

[1] *Лесюк О. В.* Новий публічний менеджмент у сучасній публічній адміністрації: зарубіжний досвід та українські реалії. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 10. С. 111–117.

[2] *Dunleavy P., Margetts H., Bastow S., Tinkler J.* New Public Management Is Dead: Long Live Digital-Era Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2006. Vol. 16, № 3. P. 467–494.

повідальності були збільшені в 1988 році[1]. У результаті громадський сектор Великої Британії був послідовно розділений на низку агентств, яким було делеговані значні адміністративні та фінансові повноваження.

Новий поштовх реформам надало ухвалення урядом двох важливих пактів, ухвалених 1999 року, — "Модернізація публічного управління" (березень) та "Реформа публічної служби" (жовтень). Сутність запропонованих реформ була пов'язана з переходом до "концепції активізуючої держави". Засобами досягнення цієї мети стали такі: розподіл усіх урядових структур на дві категорії; перетворення служб, які виконують рішення в напівнезалежні агенції; збереження єдиної тарифної сітки та пільг лише за персоналом центрів формування політики і деяких неприватизованих підприємств[2].

Незважаючи на численні етапи реформування, британська система публічної служби зберігає низку традиційних характеристик, що визначають її стійкість і здатність до адаптації. Серед ключових рис, які залишилися незмінними, але зазнали якісного вдосконалення в межах модернізаційних перетворень, слід виокремити: інституціалізований поділ політичної та адміністративної складових публічної влади, ефективну децентралізацію управління в межах унітарної державної структури та системну організацію безперервного професійного навчання публічних службовців у контексті менеджеральної парадигми управління.

Концепція "відокремлення політики від управління" передбачає, що всі посадові особи в публічному апараті поділяються на так званих "політичних" і "неполітичних", змінюваних і незмінних. До першої категорії належать міністри — політичні керівники, змінювані з відходом уряду. До другої — професійні незмінні чиновники, що залишаються на своїх місцях постійно, незважаючи на зміну уряду. Такий поділ склався унаслідок розвитку інститутів парламентської демократії, коли встановився принцип парламентської відповідальності уряду. Поразка партії призводить до зміни не більш як 100 політичних діячів, що утворюють уряд, але не спричинює зміни в цивільній службі. Це відрізняє англійську систему від американської, де після кожних виборів змінюються тисячі чиновників.

Наслідком доктрини парламентської відповідальності й заснованого на ній ділення посадових осіб на "політичних" і "неполітичних" стала доктрина неупередженості та нейтральності англійського чиновництва. Міністр — політичний керівник міністерства, незмінні чиновники — неупереджені виконавці його рішень. Віднесення чиновництва до неполітичних кіл має підкреслювати, що він є лише неупередженим виконавцем вказівок міністрів-політиків, не має свого політичного обличчя і має служити урядам різних політичних складів. Ця доктрина, як і доктрина парламентської відповідальності уряду, багато в чому відповідала реаліям часу.

---

[1] *Бережний В. О.* Реформування державного управління у Великої Британії. *Теорія та практика публічного управління*. 2010. Вип. 2. С. 89–95. URL: http://nbuv.gov.ua/ UJRN/Tpdu_2010_2_16.

[2] *Соколова Т. А.* Особливості проходження державної служби у розвинутих країнах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 3. С. 90.

Ідея поділу політичної та адміністративної сфер була певною мірою трансформована у пропозиціях Фултона. Запропонована ним менеджеральна модель публічної служби припускає залучення адміністративного апарату до процесу вироблення і ухвалення політичних рішень, що стосуються як довгострокової, так і повсякденної політики міністерств. Цивільна служба працює під політичним керівництвом і на ній лежить обов'язок політичної підзвітності. Тому громадські службовці мають цілковите розуміння політичного змісту того, що вони роблять і що вони радять.

Відповідно до рекомендацій комітету Фултона організаційну структуру міністерств перебудовано таким чином, щоб наблизити їх до вирішення політичних завдань. У міністерствах з'явилися відділи з планування політики, які зобов'язані стежити за тим, щоб повсякденні політичні рішення в міністерствах ухвалювалися з урахуванням довгострокових політичних перспектив. З'явилася посада старшого радника міністра з питань політики. Цього радника призначав міністр з осіб, які не належать до цивільних службовців, тобто з так званих аутсайдерів. Міністру надано право наймати тимчасово таку кількість експертів, яку він визнає за потрібну[1].

Разом із запропонованою моделлю, яка передбачає, що міністр приводить із собою політичних радників, які складають його кабінет й ідуть у відставку разом з міністром, продовжує існувати концепція "нейтральності" цивільної служби. Зокрема, залишається чинним циркуляр 1953 року, в якому сказано, що цивільні службовці мають бути стриманими у політичних питаннях, а службовці нижчих ступенів мають одержувати спеціальні дозволи для участі в політичній діяльності.

Поділ урядових структур на дві категорії — політичну і адміністративну — яскраво виявився в ході реформ М. Тетчер, коли на міністерства і публічних службовців, які в них працюють, було покладено обов'язки вироблення політики, а незалежні агенції мали здійснювати реалізацію публічної політики, а їх керівники — повністю відповідати за свою роботу та всі кадрові питання включно. Згідно із затвердженою 1988 року програмою "Наступні кроки" всі урядові органи були розділені на центри формування політики та виконавчі агенції, які були перетворені в квазі не-урядові організації — кванго. Кванго (англ. *Quango — Quasi Non-governmental Organizations*) — організації чи корпорації, що співпрацюють з міністерствами на основі договорів. У результаті цього публічна служба як така (зі збереженням єдиної тарифної сітки, привілеїв, пенсійного забезпечення тощо) існує лише в апараті міністерств, а у кванго робота здійснюється за контрактом[2].

---

[1] Система державного управління Сполученого Королівства Великої Британії і Північної Ірландії: досвід для України / уклад. П. І. Крайнік ; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, С. В. Загороднюка. Київ : НАДУ, 2011. С. 34.

[2] *Кізілов Ю. Ю.* Зарубіжний досвід проходження державної служби та можливості його використання в Україні в умовах адміністративної реформи. *Аспекти публічного управління*. 2016. № 6–7 (32–33), червень–липень . С. 62.

Отже, механізм роботи оновленої публічної служби має такий вигляд: так звані ключові департаменти, що входять до складу центрів формування політики, у межах рамкових угод, які визначають мету діяльності, критерії оцінювання ефективності діяльності, обсяги і порядок фінансування кванго, виконують роль замовників робіт для останніх. При цьому керівники кванго, що наймаються на роботу на конкурсній основі, використовують у власній управлінській діяльності ринкові механізми, що стосується, зокрема, порядку наймання персоналу, встановлення розмірів заробітної плати та штатного розпису.

Тому рівень заробітної плати і нарахувань найманих менеджерів залежить від результативності діяльності очолюваних ними підрозділів, що дозволило підвищити персональну відповідальність за досягнення визначених цілей та підвищити рівень управлінської дисципліни в системі публічного управління.

Станом на кінець 2024 року у Сполученому Королівстві функціонувало понад 300 кванго, які охоплювали широкий спектр сфер, включаючи охорону здоров'я, інфраструктуру, культуру та регулювання. Загалом вони працевлаштували понад 390 тис. осіб і відповідали за витрати, які перевищували 350 млрд фунтів стерлінгів на рік, що становило майже 30 % усіх державних витрат у Великій Британії[1].

Хоча кількість кванго зменшилася з 561 у 2012–2013 роках до 302 у 2022–2023 роках, загальні витрати цих організацій зросли на 243 %, досягнувши 343,6 млрд фунтів стерлінгів. Це свідчить про те, що попередні спроби скоротити бюрократію, зокрема ініціатива "bonfire of the quangos" уряду Девіда Кемерона, не досягли очікуваних результатів.

У 2025 році уряд під керівництвом Кіра Стармера оголосив про плани реформування державного управління, включаючи скорочення кількості кванго та зменшення витрат. Зокрема, було оголошено про ліквідацію NHS England — найбільшої квазіавтономної організації — шляхом її інтеграції до Міністерства охорони здоров'я та соціального забезпечення[2].

Утім сучасні дослідники все більше дотримуються думки, що кванго як такі, що є унікальним гібридом публічної служби й інститутів громадянського суспільства, у перспективі здатні фундаментально змінити чинні підходи до організації публічної служби. Уже зараз можна говорити про тектонічні злами в традиційній управлінській культурі Великої Британії, забезпеченні саме активним упровадженням квазіавтономних неурядових організацій у суспільне життя. Якщо в межах оригінальної моделі передбачалось виключно чи переважно публічне фінансування кванго, то нині деякі з них працю-

---

[1] The Times. Britain's quangos uncovered: 1,472 public servants earn more than the prime minister. 2024. URL: https://www.thetimes.co.uk/article/keir-starmer-quango-costs-reform-3f6d2rrhq

[2] GOV.UK. World's largest quango scrapped under reforms to put patients first. 2025. URL: https://www.gov.uk/government/news/worlds-largest-quango-scrapped-under-reforms-to-put-patients-first

ють на засадах самофінансування, що більше наближає їх до інститутів громадянського суспільства, проте й не ототожнює їх[1].

Також у програмі модернізації публічної служби було поставлене завдання підвищення професіоналізму у виробленні та реалізації політики, робився акцент на застосуванні випереджального підходу, заснованого на достовірній, якісній інформації та нових принципах взаємодії з громадськістю. Серед цілей реформ публічної служби основними були визначені такі, як диференціація винагород, зокрема для заохочення високого рівня кваліфікації, виконання обов'язків, стимулювання підвищення кваліфікації; створення конкуренції публічних послуг; підвищення рівня взаємодії публічних службовців з приватним і громадським секторами; забезпечення відкритості публічної служби для нових ідей, залучення талановитих людей. Окрема увага приділялась децентралізації публічної служби та підтримці регіонального й місцевого самоврядування, на чому варто зупинитися окремо.

Відзначимо, що сильні *традиції самоврядування в рамках унітарної системи адміністративно-публічного управління* були закладені історично. Германські племена, що осіли на території римської провінції Британія, принесли з собою збережені общинні порядки, на основі яких сформувалась первинна структура місцевого самоврядування[2]. Пізніше, у часи, коли ще не існувало професійної публічної служби, на рівні місцевого управління вирішувались всі практичні питання. Місцевими справами в той час управляли, зазвичай, представники станів землевласників і духовенства. Будь-якої плати за це вони не отримували і вважалися не "слугами Корони", а представниками місцевих громад. Вони виконували нібито "громадську роботу" за їх дорученням і не були підлеглими центральній владі. Від тих часів англійська система управління втілювала в собі альтернативу ієрархічної, керованої з єдиного центру "ідеальної раціональної бюрократії" французького зразка. Такий "антикомандний" характер системи — наслідок панування звичаєвого права (Common Law). У цій системі, як відомо, дотримання законності забезпечується не на базі єдиних кодексів, не "зверху-вниз", а "знизу", тобто на основі прецедентів.

Упродовж усього XIX століття зміцнення британського уряду на місцевому рівні сприяло деякій децентралізації адміністративної влади в країні. А у першій половині XX століття британська система самоврядування викликала справжнє захоплення представників інших країн своєю відносною демократичністю та значним імунітетом щодо довільного адміністративного втручання держави в місцеві справи. Серед характерних рис англійської системи місцевого самоврядування були такі: відсутність на містах повноважних представників уряду, що здійснюють на місцях контроль за законністю дій місцевих виборних органів; самостійне вирішення муніципалітетами пи-

---

[1] *Онуфрієнко О.* Особливості модернізації цивільної служби Великої Британії: квазіавтономні неурядові організації. *Публічне управління та місцеве самоврядування.* 2016. Вип 3 (30). С. 124.

[2] *Шпак Ю. О.* Досвід реформування місцевого самоврядування у Великої Британії. *Науковий вісник міжнародного гуманітарного ун-ту.* 2014. № 10-1. Т. 1. С. 83. Серія "Юриспруденція".

тань, що не входять до компетенції центральних публічних органів; розгляд муніципалітетів як автономних утворень, що здійснюють владну діяльність, покладену на них парламентом; непрямий контроль за діяльність органів місцевої влади — переважно через центральні міністерства; статус місцевих органів заснований на загальних принципах, уніфікований, але може варіюватися залежно від місцевих умов; виборність місцевих органів влади — демократичний і освячений традицією спосіб здійснення єдиного управління, що направляється з центру; публічне управління спрямоване на реалізацію національного інтересу; мешканців територіальних громад пов'язує лише сусідство, вони не формують особливого співтовариства[1].

Оскільки англійські органи місцевого самоврядування постійно підлягають кардинальному реформуванню під впливом політичних і економічних чинників, Британія виробила власну категорію, що характеризує процеси децентралізації в країні. Мається на увазі поняття "деволюція" (англ. *devolition*), що нині широко використовується й за межами Британії для позначення передання права ухвалювати рішення в певних сферах публічної політики субнаціональним рівням. У Британії поняття "деволюція" виникло в ході подій, пов'язаних із боротьбою за незалежність Ірландії наприкінці XIX століття і передбачало передання широкого спектра повноважень місцевим урядам для управління внутрішніми справами. Пізніше цей термін став використовуватися для позначення реформ у другій половині XX століття, сенс яких полягав у переданні значного обсягу влади на регіональний та місцевий рівні[2]. Утім деволюційні рухи та реформи, будучи закономірним наслідком гетерогенної національної та територіальної структури країни, певною мірою виявляли себе упродовж усього минулого століття і тривають досі.

Хоча Сполучене Королівство Великої Британії та Північної Ірландії — це унітарна держава, вона досить багатонаціональна — утворилася в результаті уній із Шотландією 1707 року, Уельсом 1536, 1542 років та Ірландією 1901 року. До складу Великої Британії входять також і низка островів (Мен, Нормандські острови). Від моменту утворення та упродовж існування цього союзу постійними є проблеми надання автономії Шотландії та Уельсу й незалежності Північній Ірландії, що пов'язані з досить суттєвою відмінністю цих регіонів у культурному, мовному, релігійному, економічному та інших аспектах.

Упродовж XX століття Велика Британія здійснила низку реформ, спрямованих на децентралізацію влади та надання автономії її складовим — Шотландії, Уельсу та Північній Ірландії. Ці реформи, відомі як процес деволюції, мали на меті наблизити ухвалення рішень до громадян та врахувати специфіку кожного регіону.

---

[1] *Ігнатенко Л. Ю.* Реформування системи місцевого самоврядування у Великій Британії: досвід для України. *Актуальні проблеми державного управління.* 2013. № 1 (43). С. 387.

[2] *Белоусова О. С.* Міжнародний досвід трансформації відносин центральної і місцевої влади в процесі децентралізації та її вплив на ефективність державного управління. *Науковий вісник Академії муніципального управління.* 2014. Вип. 3. С. 46. Серія "Управління".

У 1997 році в Шотландії відбувся референдум, на якому більшість виборців підтримала створення Шотландського парламенту з повноваженнями щодо встановлення ставок податку на доходи. Відповідно до цього Парламент Великої Британії ухвалив Закон про Шотландію 1998 року, який заснував Шотландський парламент та уряд. Парламент отримав повноваження в таких сферах, як освіта, охорона здоров'я, транспорт, сільське господарство та правопорядок. Подальші акти, зокрема Закон про Шотландію 2016 року, розширили ці повноваження, надавши парламенту контроль над ставками податку на доходи, деякими соціальними виплатами та іншими сферами.

У 1999 році було створено Національну асамблею Уельсу (нині Сенедд), яка спочатку мала обмежені повноваження, переважно в сфері вторинного законодавства. Згодом, завдяки подальшим реформам, зокрема Закону про Уельс 2006 року, асамблея отримала право ухвалювати первинне законодавство в певних сферах. У 2011 році відбувся референдум, на якому виборці підтримали надання асамблеї повноважень щодо ухвалення законів без попереднього схвалення Парламентом Великої Британії. У 2020 році асамблея була офіційно перейменована на Сенедд (Парламент Уельсу).

Після тривалого періоду прямого управління з Лондона, у 1998 році було досягнуто Белфастської угоди (Угоди Страсної п'ятниці), яка передбачала створення Північноірландської асамблеї та виконавчої влади на основі поділу влади між націоналістами та юніоністами. Асамблея отримала повноваження в таких сферах, як охорона здоров'я, освіта, сільське господарство та правосуддя. Однак політичні розбіжності призводили до періодичних призупинень роботи асамблеї, зокрема в 2002–2007 роках.

Ці реформи деволюції значно змінили політичний ландшафт Великої Британії, надавши її складовим більшу автономію та можливість самостійно вирішувати важливі для них питання.

Слід наголосити, що обмежена автономія Шотландії (і до певної міри Уельсу) є найважливішим питанням децентралізації в британській політиці. Фактично Шотландія становить собою більше, ніж територіальний сегмент Великої Британії, — це колишня держава, яка добровільно вступила в союз двох корон у XVII столітті й досі зберігає ознаки своєї самобутності. Цілком природно вона має спеціальний політичний статус, який іноді виходить далеко за межі такого, який надається державі, що входить до складу федеративної системи. Натомість в Англії, де мешкає понад 85 % населення Об'єднаного Королівства, ніколи не існувало глибокої політичної підтримки ідеї регіонального врядування, адже потрібно підкреслити, що політико-адміністративна традиція у Великій Британії є глибоко унітарною, і ця унітарність ніде не є більш вираженою, ніж в Англії[1].

---

[1] *Чернеженко О. М.* Територіальний устрій та регіональне управління Сполученого Королівства Великої Британії та Північної Ірландії. *Бюлетень Міністерства юстиції України.* 2015. № 3 (161). С. 107.

Ще однією ознакою унікальної унітарної системи адміністративно-публічного управління Британії є наявність трьох міністерств зі справ Шотландії, Північної Ірландії та Уельсу, утворених упродовж минулого сторіччя як невід'ємні частини британського центрального уряду. Як усі аналогічні "деконцентровані" структури, кожне з цих міністерств перебуває під керівництвом спільного керівника — Публічного секретаря, який є членом палати громад і входить до складу Кабінету міністрів. При цьому Міністерство у справах Північної Ірландії суттєво відрізняється від двох інших. Воно більше є формою прямого управління з Лондона, в якому домінантну роль відіграє політика дотримання громадського порядку, тоді як шотландське і валлійське міністерства відіграють у Вестмінстері швидше представницьку, ніж функціональну роль, адже їхнє головне завдання полягає в захисті інтересів своєї території та отриманні більшої кількості ресурсів із центру. Також у публічних службовців, які обіймають високі посади в цих міністерствах, виникають подвійні взаємини стосовно своїх відповідних територій — вони захищають інтереси території перед центром, а також є інструментом контролю з центру. Усі три міністерства є специфічним гібридом в тому сенсі, що, хоча формально вони є формою адміністративної "деконцентрації", адже їх очолює політик і член кабінету міністрів, вони одночасно є складовою публічного управління і тому підлягають контролю з боку міністерства фінансів так само, як і будь-яке інше міністерство, що входить до складу уряду.

Окрім чисельних деволюційних реформ, що, роблячи поступки регіональному націоналізму, мали на меті передання повноважень автономним утворенням Об'єднаного Королівства, мали місце комунальні реформи, які можна звести принаймні до таких напрямів децентралізації: полегшення бюрократичного тягаря, надання громадам можливості проводити свої власні рішення; посилення місцевого контролю за публічним фінансуванням, підвищення різноманітності надання суспільних послуг, підвищення відкритості уряду для громадського нагляду[1].

При цьому варто відзначити, що уряди М. Тетчер та Дж. Мейджора, упроваджуючи в публічне управління принципи менеджеризму, не особливо жалували місцеве самоврядування. Вагомі реформи місцевого самоврядування розпочалися під час прем'єрства лейбориста Т. Блера (1997–2007 рр.), який серйозно переймався проблемою нерівномірності розвитку різних територій країни та слабкістю місцевого управління, які негативно позначаються на добробуті громадян. Його програма реформування місцевого самоврядування містила алгоритм результативності роботи місцевих громад, що фактично спонукала місцеву владу постійно спілкуватися з громадянами, запроваджуючи ключові індикатори, за якими оцінювалися як дії, так і бездіяльність обраних виборцями очільників. Узаконювалася норма, за якою щороку місцева влада зобов'язувалася оприлюднювати звіти про свою роботу. Що два роки

[1] *Ігнатенко Л. Ю.* Реформування системи місцевого самоврядування у Великій Британії : досвід для України. *Актуальні проблеми державного управління*. 2013. № 1 (43). С. 390.

кожен орган місцевого самоврядування обов'язково мусив опитувати громадян про якість надання їм адміністративних послуг — окремим підзаконним актом запроваджувався єдиний формат для такого звіту. Причому в оцінюванні роботи органів місцевого самоврядування та послуг, що вони надають, брали участь власне орган місцевого самоврядування, територіальна громада, якій він належав, колеги-експерти з інших органів місцевого самоврядування, запрошені місцевими управлінцями, а також центральне відомство.

Дієвою технологією оцінювання роботи місцевого самоврядування у Великій Британії став так званий "принцип трьох Е". Перше "Е" (economics) — це економіка, тобто скільки коштів вдалося залучити в громаду. Друге "Е" (effectiveness) — продуктивність (чи, використавши ці кошти, управлінці надали своїм громадянам якісний продукт — збудували сучасну дорогу, надали глибокі знання учням муніципальної школи, поліпшили стан довкілля тощо). Третє "Е" (efficiency) — ефективність зробленого (якою мірою воно вплинуло на громадян, чи вони задоволені, як використовуються суспільні кошти, чи знайшли якісь недопрацювання. Пізніше реформатори замислилися над питанням, як зменшити витрати на надання місцевих послуг, а потім перейшли на новий етап — виховання та заохочення лідерства на місцевому рівні[1].

Особливістю місцевого самоврядування у Великої Британії тривалий час було те, що ради не мали спеціальних виконавчих органів. Однак, починаючи з 2000 р., держава зобов'язала муніципалітети переходити на систему з виконавчим органом, очолювати який може як глава відповідної ради, так і найманий управлінець і так званий сіті-менеджер. При цьому відповідно до британського законодавства виконавчий орган будь-якої форми підзвітний виборним радникам (депутатам), які здійснюють повсякденний контроль і аналіз діяльності цього органу – вимагають пояснень ухвалених рішень і перспективних планів адміністрації . У спеціальному документі з питань місцевого самоврядування — Білій книзі, що була ухвалена 2006 року, розписано основні види діяльності органу місцевого самоврядування. Так, радники (депутати) не можуть реалізовувати самоврядні повноваження самі, тому зобов'язані призначити і контролювати професійних службовців, які і мають виконувати більшість муніципальних організаційно-управлінських завдань. На сьогодні місцеві органи мають призначати ще й виконавчого директора, який буде відповідати за роботу апарату відповідної ради[2].

Ще одним заходом, що має пожвавити місцеве політичне життя, є уведення у великих містах Великої Британії прямих виборів мера. 2000 року такі вибори було введено в Лондоні разом із запровадженням дворівневої

---

[1] *Нагребецька І.* Досвід реформ: Велика Британія : інтерв'ю експерта Ради Європи Джона Джексона щодо досвіту реформи децентралізації у Великій Британії. *Вісник Всеукраїнської асоціації сільських та селищних рад.* 2015. Вип. № 2(16). URL : http://www.slg-coe.org.ua/reforms-experience-in-the-united-kingdom/

[2] Місцеве управління в зарубіжних країнах : навч.-метод. посіб. / Чернівецький національний університет ім. Юрія Федьковича / уклад.: О. Д. Чепель, В. І. Чебан. Чернівці: Рута, 2011. С. 82.

системи управління, у межах якої повноваження поділено між радами лондонських районів та Комітетом і Асамблеєю Великого Лондона, на чолі якої стоїть мер, що обирається[1]. Пізніше було здійснено спробу централізовано змінити модель управління в інших великих містах.

Місцеві ради у Великій Британії фінансуються за рахунок кількох джерел — дотацій центрального уряду, місцевих податків, доходів від стягнення плати за певні послуги (як приклад, паркування). Як правило, доходи, одержувані за рахунок місцевих податків, не великі, що означає, що якщо рада хотіла би незначно підвищити обсяг доходів місцевого бюджету, їй довелося б істотно підвищити ставку місцевого податку. При цьому центральний уряд зберігає за собою право встановлювати верхню межу місцевих податків. Не виключено, що органи місцевого самоврядування отримують право залишати на місцях більшу частину надходжень з податку на власність підприємств, який досі розподіляється по муніципалітетам централізовано на основі складної формули вирівнювання[2].

Важливим елементом контролю центральної влади над місцевими органами став особливий вид покарання за невиконання передбачених законодавством повноважень — дефолт. Цей вид санкцій у Великій Британії передбачає передання певних повноважень органу місцевого самоврядування центральним органам і призначеним ними чиновникам. Зазначена міра, як стверджує британський дослідник Дж. Стокер, "застосовується порівняно нечасто, але сама загроза її застосування дає часто реальний ефект, спонукаючи місцеві влади більш серйозно ставитися до виконання своїх повноважень".[3]

Узагальнюючи можна сказати, що децентралізація публічного управління "по-англійськи" означає деволюцію центральної влади й підвищення відповідальності місцевого управління при розширенні й розвитку різних форм взаємодії держави і суспільства.

Система професійного навчання публічних службовців у Великій Британії є однією з найбільш розвинених у світі й вирізняється ефективним поєднанням стратегічного централізованого управління з децентралізованою реалізацією навчальних програм. Така модель забезпечує як єдність цілей і підходів, так і гнучкість у задоволенні потреб окремих категорій службовців. Її основна мета полягає в розвитку лідерських компетентностей, управлінських здібностей і спеціалізованих навичок, що відповідають динаміці суспільно-політичних та управлінських трансформацій.

---

[1] Система державного управління Сполученого Королівства Великої Британії і Північної Ірландії: досвід для України / уклад. П. І. Крайнік ; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, С. В. Загороднюка. Київ : НАДУ, 2011. С. 26.

[2] *Ігнатенко Л. Ю.* Реформування системи місцевого самоврядування у Великій Британії : досвід для України. *Актуальні проблеми публічного управління*. 2013. № 1 (43). С. 390.

[3] *Луценко П. П.* Основні напрямки реформування системи місцевого самоврядування України на основі досвіду ЄС. *Державне будівництво*. 2015. № 2. URL : http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2015-2/doc/2/05.pdf

У 2020 році в межах Кабінету міністрів Великої Британії було створено Підрозділ урядових навичок і навчальних програм (англ. *Government Skills and Curriculum Unit, GSCU*) як підрозділ Групи з питань публічної служби при Уряді (англ. *Government People Group*). Його завданням стало забезпечення високого рівня професійної підготовки та розвитку державних службовців, формування культури безперервного навчання в публічному секторі[1]. У 2022 році GSCU реорганізовано та перейменовано на Підрозділ урядових навичок (англ. *Government Skills*), що відображає розширення його функцій і відповідальності у сфері розвитку навичок публічних службовців.

Одним із ключових проєктів Підрозділу урядових навичок є створення Урядового освітнього кампусу (англ. *Government Campus*) — централізованої освітньої платформи для службовців, яка об'єднує навчальні ініціативи, що реалізуються центральними органами, професійними спільнотами та окремими відомствами[2]. Урядовий освітній кампус забезпечує послідовність, доступність та актуальність освітніх програм для всіх рівнів публічної служби. Навчальні курси згруповано за п'ятьма основними напрямами: базові навички; навички для уряду; лідерство та управління; спеціалізовані навички для професій у державному секторі; галузеві знання. Уся система ґрунтується на переліку навчальних програм (англ. *Government Campus Curriculum*), який є компетентнісною рамкою для планування й реалізації програм професійного розвитку[3].

Ключовим інституційним елементом Урядового освітнього кампусу є Коледж лідерства для уряду (англ. *Leadership College for Government*), заснований у квітні 2022 року. Він функціонує під патронажем Кабінету міністрів Великої Британії та Підрозділу урядових навичок і забезпечує підготовку керівних кадрів публічного сектору. Коледж пропонує короткострокові тренінги, індукційні модулі, довготривалі програми професійного зростання, а також спеціалізовані освітні заходи для майбутніх лідерів[4].

До прикладу, Програма для новопризначених керівників (англ. *Foundation Programme*) орієнтована на розвиток базових управлінських компетентностей у державних службовців рівня ЕО та НЕО. Програма для старших фахівців (англ. *Senior Practitioner Programme*) розрахована на працівників категорій Grade 6 та Grade 7, які виконують стратегічні завдання й відповідають за управління ресурсами. Окремо організовуються курси для генеральних директорів і заступників постійних секретарів, які передбачають індивіду-

---

[1] Leadership College for Government: Prospectus. *GOV.UK*. 2022. URL: https://www.gov.uk/government/publications/leadership-college-for-government-prospectus

[2] Government Campus Prospectus. *GOV.UK*. 2023. URL: https://www.gov.uk/ government/publications/government-campus-curriculum

[3] Government Campus Curriculum. 2022. URL: https://www.gov.uk/government/ publications/government-campus-curriculum

[4] Leadership College for Government: Prospectus. *GOV.UK*. 2022. URL: https://www.gov.uk/government/publications/leadership-college-for-government-prospectus

альні формати навчання з акцентом на стратегічне мислення, міжвідомчу координацію, управління змінами та публічну комунікацію.

Доповнюють освітню інфраструктуру інші провайдери, зокрема Коледж публічної служби (англ. *Civil Service College*), що спеціалізується на курсах із публічного управління, права, етики, проєктного менеджменту, фінансів і особистісного розвитку. Програми таких провайдерів адаптуються до потреб окремих відомств або функціональних напрямів діяльності[1].

Уся система професійного навчання у Великій Британії спирається на стандарти, закладені в Стандартах лінійного управління цивільної служби (англ. *Civil Service Line Management Standards*), що дозволяє гнучко реагувати на кадрові потреби та формувати індивідуальні траєкторії професійного розвитку. Таким чином, британська модель професійної підготовки службовців є комплексною, стратегічно орієнтованою і здатною ефективно відповідати на сучасні виклики публічного управління.

Значну роль у системі професійного розвитку публічної служби Великої Британії відіграє не лише описана вище урядова освітня інфраструктура, а й академічні інституції, передусім найпрестижніші університети країни. Традиційно найвищі щаблі публічної служби — зокрема група старших політичних і адміністративних керівників, до якої входять постійні секретарі міністерств, їхні заступники, керівники департаментів — комплектуються здебільшого з випускників елітних навчальних закладів, передусім Кембриджського та Оксфордського університетів. Ця традиція тісно пов'язана з еволюцією британської цивільної служби, яка впродовж тривалого часу тяжіла до так званого "оксбриджського" типу добору еліти[2].

Зазначене явище має глибоке історичне коріння та інституційну підтримку: процедура добору до вищого корпусу цивільної служби передбачає складну багатоетапну процедуру, в якій провідне місце посідає письмовий іспит загального типу. Цей іспит зорієнтований на виявлення загальнотеоретичних, концептуальних і управлінських знань у сфері публічного управління, а його програма методологічно та змістовно відображає підходи, притаманні освітнім курикулумам саме згаданих університетів.

Як наслідок, велика частка кандидатів на провідні посади в публічному секторі проходить фахову підготовку в Кембриджі або Оксфорді, оскільки саме ці університети формують той академічний стандарт, що фактично став неписаною нормою для претендентів на входження до вищої управлінської еліти. Сам іспит є лише початковим етапом, після чого передбачено проходження індивідуального інтерв'ю та завершальної співбесіди, яка має на меті оцінити комунікаційні навички, здатність до стратегічного мислення, глибину управлінського мислення та лідерський потенціал[3].

---

[1] Civil Service College. *Programmes*. 2023. URL: https://www.civilservicecollege.org.uk

[2] *Richards D., Smith M.* Governance and Public Policy in the UK. Oxford University Press, 2015. 320 с.

[3] *Rhodes, R.A.W.* The Oxford Handbook of Political Institutions. Oxford University Press, 2006. Розд. 14: Civil Service Recruitment and Elitism.

Водночас при ухваленні остаточного рішення враховуються також рекомендації з попередніх місць навчання та роботи кандидата, академічні досягнення, участь у лідерських програмах, репутаційні чинники. Таким чином, процедура добору на вищі посади в публічному управлінні у Великій Британії поєднує формалізовані критерії з елементами меритократичного підходу та елітарної освітньої селекції, що забезпечує високий рівень управлінської культури та кадрової стабільності в системі цивільної служби.

Також у Великій Британії акцентується увага на підвищенні кваліфікації публічних службовців і всіх службовців громадського сектору. Тому в кожному міністерстві створено відповідний відділ і працюють спеціальні менеджери, які займаються підготовкою програм, функціюють курси, які готуються для даного відомства. Для підвищення кваліфікації складаються спеціальні програми для керівників з 4 по 7 клас. Керівники, які обіймають вищі посади, відвідують спеціальні "майстер-класи", що розробляються індивідуально. Підготовка кадрів у Великій Британії вважається одним із найважливіших напрямів. Тому існує широка мережа курсів, які несуть відповідальність за підготовку кадрового резерву для висунення їх на більш високі посади. Зокрема, з 2012 року з'явилась можливість підвищення кваліфікації в новому Коледжі публічної служби, що пропонує інноваційні навчальні курси з різних предметів — від підзвітності та управління до підготовки лідерів, управління фінансами, управління проєктами та особистого розвитку. Специфіка послуг Коледжу публічної служби полягає в тому, що всі навчальні курси можуть бути налаштовані відповідно до конкретних потреб у навчанні, адаптовані відповідно до конкретних очікувань та індивідуальних вимог[1].

Зміст навчання та програми професійного розвитку публічних службовців формуються з урахуванням специфіки виконуваних функцій та займаних посад. Усі програми обов'язково містять такі ключові компоненти, як робота над проєктом (тип випускної роботи), теоретична підготовка в навчальному закладі, відрядження з метою набуття практичного досвіду. Отже, прямий зв'язок між результатами навчання і просуванням по службі у Великої Британії є сильною мотивацією до постійного професійного вдосконалення публічних службовців та підвищення ефективності їх діяльності.

Система професійного навчання публічних службовців у Великій Британії традиційно орієнтована на формування управлінців універсального типу — так званих "дженералістів", або адміністраторів широкого профілю. Подібний підхід має спільні риси з концепцією підготовки вищих посадовців у Франції, де також домінує ідея підготовки лідерів, здатних керувати незалежно від галузевої специфіки. Така модель зумовлена уявленням про публічне управління як складний процес узгодження рішень між внутрішніми технічними (експертними) позиціями, що формуються в міністерствах, та зовнішніми політичними і громадськими впливами, представленими через інститути груп тиску.

---

[1] About us / Civil Service College. Access mode: https://www.civilservicecollege.org.uk/ about-us

Як зазначає британський політолог Девід Стіл, в умовах такої системи вузькі фахівці часто виявляються менш придатними до виконання функцій загального управління, оскільки їхня орієнтація на специфіку галузевих проблем може обмежувати здатність бачити комплексну картину. Ефективний адміністратор, на його думку, повинен не стільки володіти технічними знаннями з конкретної сфери, скільки бути спроможним забезпечити неупереджене й збалансоване врахування інтересів, представлених в урядовому процесі. Саме ця здатність до посередництва між експертними і політичними перспективами робить дженераліста незамінною фігурою в системі публічного управління.

Політичні керівники, які зазвичай не мають глибокої спеціалізації у сфері, за яку вони відповідають, особливо цінують наявність досвідчених посадових осіб, здатних перекладати складні технічні висновки у форму практичних рішень, прийнятних для політичного ухвалення. Більше того, така адміністративна модель сприяє кращій координації між урядовими структурами, уникаючи конфлікту інтересів, який часто виникає внаслідок "галузевого егоїзму" фахівців.

Зрештою, за Д. Стілом, лише тоді, коли посадовець відмовляється від ролі технічного експерта в окремій галузі, він набуває здатності осмислювати загальні завдання державного управління та забезпечувати ефективне функціонування адміністративного механізму[1].

Однак із втіленням в життя принципів менеджеральної моделі публічної служби у Великої Британії стає все більше прихильників посилення ролі фахівців у публічному адмініструванні, яке орієнтується на американську модель. Прихильники спеціалізації адміністраторів вважають, що сучасна система публічного управління настільки ускладнилася, що дженералісти не справляються зі збільшеним обсягом завдань, тому багато часу експерти витрачають на те, щоб викласти для них виниклу проблему в простій і доступній формі. Іншим аргументом фахівців є те, що занадто великий акцент робиться на вдосконалення всієї системи управління загалом на шкоду конкретним напрямам і цільовим завданням. І в результаті знижується ефективність усієї системи адміністративно-публічного управління. У майбутньому можна прогнозувати збільшення частки фахівців у публічному управлінні Британії, чому сприятиме подальше ускладнення суспільних відносин.

Ще одним трендом у межах менеджеральної моделі публічної служби є підготовка управлінських кадрів на основі моделі цінностей і норм, якими публічні службовці мають керуватися в поточній діяльності, що здійснюється у Великій Британії від часів М. Тетчер. У цьому зв'язку на особливу увагу заслуговує Кодекс цивільної служби та Кодекс менеджменту в цивільній службі, які було розроблено в контексті виконання Закону про конституційну реформу та управління 2010 року. Інтерес до цих документів зумовлений

[1] *Steel D.* The Politics of Expertise: Professionals and Policy-Making in Government. London: Palgrave Macmillan, 1992.

значною мірою тією обставиною, що в законодавчих актах Великої Британії тривалий час не було чітких і однозначних вимог, що висуваються до публічних службовців. Радше вони були вироблені практикою. Традиційно основною такою вимогою для чиновника є лояльність. Також службовці зобов'язані дотримуватися принципу службової субординації і не виходити за межі наданих їм повноважень.

Із розробленням і затвердженням згадуваних кодексів вироблені практикою цінності, норми та принципи поведінки були не лише систематизовано, але й вони органічно увійшли у систему безперервної підготовки публічних службовців. Зокрема, Кодекс цивільної служби (англ. *Civil Service Code*), який було затверджено 16 березня 2015 року, визначає чотири основні цінності публічних службовців — сумлінність (ставлення службових обов'язків вище особистих інтересів), чесність (правдивість і відкритість), об'єктивність (здатність надання рекомендацій і ухвалення рішень, що ґрунтуються на ретельному аналізі доказів) і неупередженість (здатність діяти виключно відповідно до суті справи і однаково добре слугувати урядам різних політичних переконань). Зазначається, що окреслені цінності підтримують належний уряд і забезпечують досягнення найвищих стандартів у всій публічній службі, що, своєю чергою, допомагає публічній службі отримати і зберегти повагу міністрів, парламенту, громадськості та її клієнтів.

Кожній цінності в тексті Кодексу відповідає перелік стандартів поведінки, які очікуються від публічних службовців. Як приклад, дотримання сумлінності передбачає відповідальне виконання своїх обов'язків, професіоналізм і підтримку довіри, відповідальність у виконанні фідуціарних зобов'язань (переконання, що публічні гроші та інші ресурси використовуються належним чином та ефективно), справедливість, ефективність, оперативність і чутливість у контактах з громадськістю, дотримання закону і відстоювання правосуддя. Окрім того, сумлінність публічного службовця означає, що він не має зловживати службовим становищем, наприклад, використовуючи інформацію, отриману під час виконання своїх службових обов'язків, щоб сприяти приватним інтересам, ухвалювати подарунки, гостинність або отримувати інші пільги від будь-кого, хто розумно може сприймати компрометацію особистого судження або сумлінності, розголошувати офіційну інформацію без відповідних повноважень тощо[1]. Схожий перелік стандартів поведінки в тексті документа наводиться для усіх цінностей.

Іншим документом схожого значення є Кодекс менеджменту в цивільній службі (англ. *Civil Service Management Code, CSMC*), який було затверджено 2013 року та змінено 2016 року. У цьому документі закріплено правила та інструкції міністерств і відомств щодо умов служби публічних функціонерів. Він охоплює широке коло питань, пов'язаних із кар'єрою та повсякденною діяльності публічних службовців, що представлені у 12 розділах документа.

[1] The civic service code : Statutary Guidance / Udopted 16 March 2015. Access mode: https://www.gov.uk/government/publications/civil-service-code/the-civil-service-code

Зокрема, питання призначення і стажування, рівних можливостей на публічній службі, здоров'я і безпеки на роботі, поведінки та дисципліни, управління та розвитку, виплат та надбавок, службових витрат, робочого часу, відпочинку, відпусток та лікарняних, переміщень службовими сходами, звільнення з публічної служби та пенсійного забезпечення публічних службовців, питань оскарження та юридичного представництва. При цьому найбільш ґрунтовно викладено розділ 4, який присвячено поведінці та дисципліні публічних службовців. У окремих його підрозділах висвітлюються загальні принципи і правила поведінки, питання конфіденційності та поводження з офіційною інформацією, стандарти пристойності, принципи участі в політичній діяльності, правила дисципліни, відшкодування збитків публічним фінансам тощо[1].

У контексті реформування британської системи публічної служби особливу увагу було приділено вдосконаленню механізмів безперервного професійного розвитку службовців. Одним із ключових інструментів цього процесу стало впровадження системи оцінювання компетентності публічних службовців, що базується на чітко визначених професійних стандартах і критеріях. Система компетентнісного підходу до управління персоналом була розроблена в межах стратегії Підрозділу урядових навичок і навчальних програм та набула поширення в усіх органах центрального уряду[2].

Використання стандартів компетентності, зокрема Рамки профілів успішності публічної служби (англ. *Civil Service Success Profiles Framework*), дало змогу сформувати уніфіковану модель очікуваної поведінки, знань і навичок для кожної категорії посад. Це, своєю чергою, стало основою для оцінювання ефективності діяльності службовців, формування індивідуальних планів розвитку, а також управління кар'єрною траєкторією персоналу. Основна ідея таких змін полягала в тому, щоб забезпечити не лише прозорість і передбачуваність просування по службі, а й створити додаткову мотивацію для постійного самовдосконалення, набуття нових знань і освоєння сучасних управлінських практик.

Розроблені критерії оцінювання не лише деталізують вимоги до посад, а й дозволяють публічним службовцям краще розуміти очікування з боку роботодавця. Зокрема, акцент робиться на таких компонентах, як лідерські якості, аналітичне мислення, здатність до прийняття рішень, ефективна комунікація та орієнтація на результат.

Водночас реформа передбачає індивідуалізацію підходів до розвитку персоналу. Відповідальність за професійне зростання і реалізацію кар'єрного потенціалу офіційно закріплюється за кожним окремим службовцем, що відповідає загальній ідеї підзвітності результатам. Очікується, що кожен пра-

---

[1] Civil Service management code: Guidance / Published 1 July 2013 , Last updated 9 November 2016. Access mode: https://www.gov.uk/government/publications/civil-servants-terms-and-conditions

[2] UK Government. Success Profiles: Civil Service Framework. *Cabinet Office*, 2018. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.gov.uk/government/publications/ success-profiles

цівник публічного сектору має не лише демонструвати високу ефективність у межах своїх поточних посадових обов'язків, а й активно працювати над розширенням власної професійної компетентності через формальні програми навчання, самоосвіту та участь у спеціалізованих проєктах[1].

Система підготовки кадрів для публічної служби у Великій Британії нині переважно орієнтована не стільки на здобуття базової управлінської освіти кандидатами на державні посади, скільки на підвищення кваліфікації фахівців і забезпечення безперервного навчання. Такий підхід є логічним наслідком переходу до менеджеральної моделі публічної служби, що спирається на сучасні стандарти ефективності, лідерства та відповідальності. Його ефективність значною мірою зумовлюється впровадженням чітких критеріїв оцінювання компетентності державних службовців, а також розвиненою мережею навчальних центрів і програм, здатних оперативно реагувати на суспільні, професійні та інституційні потреби.

Отже, функціонування британської публічної служби загалом вирізняється високим рівнем ефективності, що забезпечується завдяки історично сформованим і водночас модернізованим інституційним практикам. Водночас шлях до сучасної професійної публічної служби був тривалим і складним.

Серед ключових інституційних характеристик британської моделі публічного управління варто виокремити такі сильні сторони: чіткий поділ політичної та адміністративної сфер, розвиток місцевого самоврядування в межах унітарної держави та сталу систему безперервного професійного розвитку. Принцип відокремлення політики від адміністрування передбачає існування двох категорій службовців: політичних (змінюваних) міністрів, призначення яких залежить від виборів, і постійних, які забезпечують інституційну сталість державного апарату.

У межах реформи деволюції відбулося посилення інституційної спроможності регіональних органів самоврядування Шотландії, Уельсу та Північної Ірландії. Була розширена компетенція у сфері охорони здоров'я, публічних фінансів, місцевої інфраструктури та освіти, що дозволило ефективніше враховувати регіональні особливості в державному управлінні. Зміцнення муніципалітетів, запровадження виконавчих органів при місцевих радах, поява інституту обраного мера, а також механізмів підзвітності перед громадянами суттєво підвищили спроможність органів місцевого самоврядування.

Ще одним вагомим досягненням британської моделі публічної служби є її ефективна система безперервного професійного навчання. Вона поєднує централізоване планування через Урядовий освітній кампус та Підрозділ урядових навичок і навчальних програм із гнучкою реалізацією відповідних навчальних програм. Освітня парадигма зосереджена на розвитку лідерського потенціалу, управлінських компетентностей і професійних навичок відповідно до посадових обов'язків та стратегічних пріоритетів уряду. Впровадження інструментів оцінювання, як-от Рамка профілів успішності публічної

[1] Cabinet Office. *Civil Service People Plan 2021–2024*. London, 2021

служби та Стандарти лінійного управління публічної служби, створює дієву мотивацію для саморозвитку службовців та вдосконалення організаційної культури державної служби.

Підготовка керівного складу залишається прерогативою престижних освітніх закладів, зокрема Оксфорду та Кембриджу, що зберігають домінуюче становище у формуванні вищого ешелону публічного управління. Водночас система відкритих конкурсів і широкої пропозиції освітніх програм, включно з Коледжем лідерства для уряду, забезпечує більшу відкритість і конкурентність.

Таким чином, система публічної служби Великої Британії поєднує історичні традиції з інноваційними підходами до управління персоналом, орієнтуючись на ефективність, професіоналізм і демократичну підзвітність. Її досвід є концептуально значущим для модернізації публічного управління в інших країнах, зокрема й в Україні.

Федеративна Республіка Німеччина

На відміну від Великої Британії, де формування професійної публічної служби було результатом поступового реформування, Німеччина — а точніше, Пруссія — стала одним із перших європейських утворень, що запровадили концепцію професійної державної служби на основі таких базових принципів, як відданість службі, правова визначеність, інституційна єдність, професіоналізм і стабільність. Ці засади, що виникли в добу абсолютизму і були закріплені у правових та адміністративних інститутах Прусської держави, згодом стали фундаментом для побудови сучасної публічної служби Федеративної Республіки Німеччина.

Сучасна система публічної служби ФРН ґрунтується на нормах Основного закону (Конституції) від 23 травня 1949 року, яка закріплює правові гарантії для осіб, що перебувають на публічній службі, визначає їхній особливий правовий статус, а також встановлює принцип рівного доступу до державної служби та зобов'язання діяти в інтересах суспільства.

Після Другої світової війни у термінології та науковій думці ФРН відбувся концептуальний зсув: поняття "державна служба" (Staatsdienst) було поступово витіснене терміном "публічна служба" (öffentlicher Dienst), який нині охоплює як функціональний, так і інституційний аспекти діяльності. У функціональному сенсі йдеться про діяльність, спрямовану на забезпечення реалізації загальнопублічних завдань управління, у той час як в інституційному значенні термін охоплює всі категорії осіб, зайнятих у публічному секторі, включаючи державних службовців (Beamte), суддів, працівників освітньої, медичної, поштової, транспортної та фінансової інфраструктури, що перебуває під державним контролем[1].

---

[1] *König K.* The German Tradition of Public Administration. In: Bekke H.A.G.M., Perry J.L., Toonen T.A.J. (eds) *Civil Service Systems in Comparative Perspective*. Bloomington: Indiana University Press, 1996.

Особливістю німецької моделі публічної служби є багаторівнева структура наймачів: ними можуть бути федерація, окремі землі, муніципалітети, а також публічно-правові корпорації та установи соціального страхування.

Станом на 30 червня 2023 року у сфері публічної служби було зайнято приблизно 5,3 млн осіб, що становить близько 12 % усіх зайнятих у Німеччині. З них близько 10 % працювали на федеральному рівні, приблизно 50 % — на рівні федеральних земель, близько 33 % — у муніципалітетах і близько 7 % — в установах системи соціального страхування[1]. Ці дані свідчать про зростання кількості працівників у публічному секторі порівняно з попередніми роками. Наприклад, у 2017 році в публічному секторі було зайнято близько 4,74 млн осіб. Таке зростання пов'язане, зокрема, з підвищенням потреб у сферах освіти та догляду за дітьми.

Орієнтуючись переважно на континентальну, або закриту, модель публічної служби, Федеративна Республіка Німеччина водночас демонструє елементи відкритої (англосаксонської) моделі, що зумовлено особливостями інституційного поділу кадрів у системі публічного управління. Цей поділ базується на правовому та функціональному розрізненні між двома ключовими категоріями працівників публічного сектору: публічними службовцями (нім. *Beamte*) та найманими працівниками (нім. *Tarifbeschäftigte* або *Arbeitnehmer*).

Відповідно до законодавства ФРН статус службовця передбачає перебування в особливих службових правовідносинах з державою або іншим публічним органом, що базуються на принципах відданості, законності, сумлінного виконання обов'язків і політичної нейтральності. Чиновники виконують публічно-правові функції від імені держави, вступаючи на службу на підставі акту призначення, а не трудового договору, і присягають на вірність Конституції Німеччини. Відповідно, вони зобов'язані дотримуватися норм закону, зокрема в частині дотримання порядку, заборони на страйки, а також політичної стриманості та нейтральності у виконанні службових обов'язків. Правовий статус чиновників визначається низкою законів, серед яких ключовими є Федеральний Закон про федеральну державну службу та Федеральний Закон про статус публічних службовців.

Кар'єрна система, в межах якої функціонують публічні службовці, передбачає їхнє довічне призначення з моменту завершення підготовчої служби та складання державного іспиту. Такий підхід забезпечує стабільність кадрів, надійність реалізації державної політики, а також високу ступінь професіоналізації публічного управління. Крім того, службовці мають особливий соціальний захист: право на державне пенсійне забезпечення, медичне страхування за особливими умовами, підвищену правову охорону, а також окремі гарантії щодо проходження служби.

Також значна частина працівників публічного сектору в Німеччині представлена категорією найманих працівників. Їхня правова позиція визнача-

[1] Statistisches Bundesamt. *Personal im öffentlichen Dienst 2023*. Wiesbaden, 2024.

ється нормами трудового законодавства, а саме положеннями Трудового кодексу та колективних угод, найважливішою з яких є Загальний тарифний договір для публічного сектору. Наймані працівники укладають індивідуальні трудові договори з відповідними органами влади або установами, проходять службу на строковій чи безстроковій основі й отримують оплату праці та соціальні гарантії на загальних умовах. На відміну від службовців, вони мають право на страйк і підпадають під систему загального соціального страхування.

Варто наголосити, що доступ до публічної служби у статусі публічного службовця є суворо регламентованим. Такий статус можуть набути лише особи, які відповідають вимогам щодо віку, громадянства, особистої надійності, а також успішно пройшли підготовку в межах спеціалізованої системи професійної освіти для публічної служби. До того ж для виконання суверенних функцій держави — таких як здійснення податкового контролю, поліцейської або судової діяльності — допуск мають лише службовці, тоді як наймані працівники виконують допоміжні, технічні чи адміністративні функції, що не вимагають такого рівня довіри[1].

Варто відзначити, що станом на 30 червня 2023 року в публічному секторі Німеччини було зайнято 5,27 млн осіб, з яких 63,3 % — наймані працівники, 33,5 % — публічні службовці і судді, 3,2 % — професійні та тимчасові військовослужбовці[2]. Тобто більшість працівників публічного сектору є найманими працівниками, що не мають особливих привілеїв.

Працюючи в публічному секторі, публічні службовці і наймані працівники представляють різні системи, головну відмінність між якими можна стисло виразити формулою, за якою у "найманій системі просування публічного службовця є проблемою індивіда, тоді як у кадровій системі воно є справою адміністрації". Також принциповим моментом є той факт, що добір в органи публічної влади здійснюється як на основі нормативно-правових актів (для службовців), так і на основі службового контракту (для службовців і обслуговуючого персоналу). При цьому публічний службовець не наймається на роботу за трудовим договором, а призначається на посаду (за наказом, розпорядженням чи спеціальним актом), відповідно він не може звільнитися (розірвати трудовий договір), а лише має право подати прохання про відставку[3]. Усе це зумовлює численні особливості "призначення" "зарахування" чи "кооптації" публічних службовців.

У межах німецької моделі публічної служби системи існує можливість як внутрішнього, так і зовнішнього добору кадрів, причому внутрішній набір не має абсолютного пріоритету. Це означає, що вакансії в публічній адміні-

---

[1] *Любич С. В.* Моделі державної служби в європейській спільноті. *Науковий вісник Сіверщини*. 2020. № 2 (10). С.17–27. Серія "Право".

[2] Statistisches Bundesamt. *Personal im öffentlichen Dienst 2023*. Wiesbaden, 2024.

[3] Світові моделі державного управління: досвід для України / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, С. В. Загороднюка, П. І. Крайніка, Х. М. Дейнеги. Київ : НАДУ, 2012. С. 541.

страції можуть бути заміщені як діючими службовцями, так і кандидатами ззовні, залежно від їх відповідності вимогам посади.

Процедура внутрішнього набору є досить спрощеною з адміністративної точки зору, оскільки особові справи кандидатів уже зберігаються в установі. Проте це не створює формальної переваги для внутрішніх кандидатів. Рішення про призначення ухвалює керівник відповідної установи або кадровий підрозділ, виходячи з професійної придатності кандидатів, і він не зобов'язаний пріоритетно розглядати службовців установи. Якщо зовнішній кандидат має кращий професійний профіль, саме його може бути рекомендовано до призначення.

Водночас у посадовій системі, яка діє паралельно до кар'єрної, загальний трудовий стаж — як у публічному, так і в приватному секторі — відіграє важливу роль. Це стосується не лише ухвалення рішення про призначення на посаду, а й визначення рівня оплати праці. У Німеччині система оплати публічних службовців здійснюється за фіксованими тарифними сітками, у межах яких враховується попередній професійний досвід. Тобто двоє працівників, які обіймають однакову посаду, можуть отримувати різну заробітну плату, оскільки вона залежить від їхнього стажу та кількості років, проведених на аналогічних посадах.

Цей підхід демонструє збалансовану модель мобільності та справедливого заохочення, що стимулює як залучення зовнішніх висококваліфікованих фахівців, так і довгострокове утримання досвідчених кадрів у системі публічної служби[1].

Висвітлюючи особливості призначення публічних службовців зазначимо, що німецьке законодавство особливо наголошує, що відносини у сфері публічної служби — це публічно-правові відносини, де однією стороною є службовець, а іншою — федеративні, земельні органи влади, інші установи публічного характеру. Основним нормативним актом, що регулює правовий статус службовців, є Федеральний закон про статус публічних службовців. Цей Закон дає загальне визначення статусу чиновників, у ньому сформульовано принципи їх призначення, просування по службі, визначено права і обов'язки, умови, яким має відповідати чиновник, та визначає особливі якості, що дозволяють претендувати на звання публічного службовця. Зокрема зазначається, що особа, яка претендує на посаду публічного службовця, має надати гарантії своєї політичної благонадійності та володіти необхідним рівнем професійної підготовки, який визначається відповідно до рівня службової ієрархії.

Головне, що приваблює значну частину молоді в публічній службі, — це стабільність робочого місця. Публічного службовця не можна звільнити, його статус — довічний. Проте цей статус може надаватися на випробувальний термін і на певний час. Однак службовець — це не просто статус, але

[1] *Riedel R.* Public Employment Services and Internal Labour Markets in Germany, 2021.

покликання: він служить державі й суспільству, має зберігати нейтральну позицію, незалежність і служити демократичним засадам суспільства.

Система класифікації посад у німецькій публічній службі побудована на чіткій ієрархії "кар'єрних шляхів", яка об'єднує посади за спільними критеріями освітньої підготовки, складності виконуваних функцій та рівня відповідальності. Такий підхід забезпечує уніфікацію умов доступу до публічної служби та її проходження, водночас стимулюючи професійне зростання. Загальна система поділяє всі посади на чотири категорії: проста служба, середня служба, підвищена служба та вища служба. Цей розподіл закріплено у відповідних законодавчих актах і узгоджується з класифікацією посад за шкалою заробітної плати.

Для кожного рівня передбачено окремі кваліфікаційні вимоги щодо освіти та професійної підготовки. Зокрема, для доступу до посад простої служби (групи оплати A2–A5, частково A6) достатньо завершити дев'ятирічну середню освіту та пройти базову підготовку в межах адміністративної практики. Середня служба (групи A5–A9) потребує десяти років освіти або професійного сертифіката та річного стажування, після якого кандидати складають службовий іспит.

Підвищена служба (групи A9–A13) є доступною для осіб, які здобули вищу освіту в університеті прикладних наук або мають атестат про повну загальну середню освіту та пройшли три роки підготовчої практики з наступною атестацією. Нарешті, вища служба (групи A13–A16, B, W, R) призначена для висококваліфікованих фахівців із дипломом класичного університету, зазвичай, з науковим ступенем, які успішно склали відповідні іспити.

Особливістю вищої служби є також розподіл на підгрупи: група B охоплює керівні посади вищого рівня: державні секретарі, генеральні директори, президенти відомств, генерали; група W передбачена для професорсько-викладацького складу вищих навчальних закладів і має три рівні (W1–W3); група R регламентує оплату праці та просування по службі для суддів і прокурорів, включає до десяти ступенів.

Варто зауважити, що вся система посад супроводжується уніфікованою системою рангів і правовим регулюванням щодо умов проходження служби, винагороди та пенсійного забезпечення. На відміну від приватного сектору, винагорода не є заробітною платою в класичному розумінні, а має форму гарантованої державної виплати, що дає змогу службовцю повністю присвятити себе професійній діяльності без стороннього матеріального стимулювання.

Ця уніфікована і структурована модель кар'єрного зростання в публічній службі ФРН слугує не лише інструментом стабільності адміністративної системи, а й запорукою її високого рівня професіоналізму та лояльності до держави.

Слід сказати, що в Німеччині існує кілька видів призначень на публічну службу — довічне; тимчасове, тобто на певний термін; на випробуваль-

ний термін, передує постійному призначенню; на проходження підготовчої служби. Тільки після випробувального терміну публічний службовець віком від 27 до 32 років може бути призначений на посаду. Випробувальний термін може тривати від одного до п'яти років. Як у кар'єрній моделі публічної служби, вступ на публічну службу Німеччини можливий тільки на початкову посаду в органі публічної влади. Кожна категорія посад має свої особливості проходження та переміщення на кар'єрних сходах і ґрунтується на компетентнісному підході. Граничний вік перебування на публічній службі — 65 років. Цей вік може бути збільшений до 68 років[1].

Хоча згідно з Федеральним законом відносно публічних службовців не встановлюються вимоги про "деполітизацію" і "департизацію", однак зі зміною уряду, звичайно, змінюється й до 20 % керівного персоналу міністерств і відомств, які належать до категорії публічних службовців з політичним статусом. У кожному федеральному міністерстві такими є державні секретарі, що здійснюють координацію окремих напрямів діяльності міністерства та становлять проміжну ланку між політичним керівництвом в особі міністра та бюрократичним апаратом міністерства і підпорядкованих йому органів публічної адміністрації та керівники департаментів (відділів), що несуть політичну відповідальність за роботу своїх структурних підрозділів. На відміну від звичайних публічних службовців із законодавчо захищеним статусом, вони можуть бути у будь-який момент достроково відправлені урядом у відставку. Тим самим розчищається місце для нових людей та забезпечується загальна політична лояльність апарату. Таким службовцям після відставки виплачують компенсацію в розмірі тримісячної платні, а потім призначають тимчасову пенсію. У разі ж повернення партії до влади особи цієї категорії можуть претендувати на заняття колишньої або рівної по оплаті посади. Це єдиний виняток із загального для німецької публічної служби принципу "довічного призначення".

Незважаючи на те, що керівництво міністерств визначається політиками, на практиці в Німеччині спостерігається відносна автономність діяльності бюрократичного апарату міністерства та підпорядкованих йому органів публічної адміністрації. Політики не можуть необмежено ігнорувати думку та волю професійних публічних службовців на вищих щаблях публічної адміністрації (керівників департаментів міністерств). Можливості міністра вжити санкцій щодо окремої посадової особи дуже обмежені законодавством про публічну службу. Крім того, багатьом професійним службовцям відповідає незначна кількість політичних керівників міністерств та публічної адміністрації. Тому в Німеччині порівняно з іншими країнами слабко виражений політичний контроль за федеральною публічною адміністрацією. Це має особливе значення, оскільки більшість законопроєктів готується у федеральних міністерствах. Здебільшого вплив політики на їх

[1] Особливості державного управління та адміністрування : навч. посіб. / В. Д. Бакуменко, І. С. Бондар, В. Г. Горник, В. В. Шпачук. Київ : КНУКіМ, 2016. С. 27–28.

конкретне формулювання виявляється на дуже пізніх стадіях і в незначному обсязі[1].

Як бачимо, загальні характеристики професійного корпусу публічних службовців Німеччини свідчать про його складну, ієрархічну та правову природу, що ґрунтується на традиціях континентальної моделі публічної служби й водночас демонструє певні адаптації до сучасних управлінських викликів. Насамперед варто відзначити високу роль політичних призначень у системі публічного управління, яка чітко проявляється на рівні стратегічного планування та формування визначальних рішень. Політичне керівництво, включно з міністрами та їх парламентськими статс-секретарями, безпосередньо впливає на визначення пріоритетів публічної політики, водночас покладаючись на професійних державних службовців — державних секретарів — у реалізації виконавчих функцій.

Організація системи публічної служби є нормативно впорядкованою, з чітким розмежуванням компетенцій між рівнями влади у федерації (федеральний – земельний – муніципальний), а також між ухваленням і реалізацією рішень. Це відображає загальний принцип поділу повноважень та сувору посадову субординацію. Наприклад, згідно з Основним законом ФРН, публічна служба є складовою інституційного забезпечення держави, і функціонування органів влади ґрунтується на дотриманні формалізованих, юридично встановлених процедур.

Процедури добору кадрів на публічну службу є багатоетапними, конкурентними і ґрунтуються на результатах навчання у вищих навчальних закладах, зокрема юридичного профілю. Велике значення надається академічній успішності, що зумовлює включення до кадрового резерву лише найбільш підготовлених фахівців. Це зумовлює, з одного боку, елітний характер німецького корпусу публічних службовців, а з іншого — його стабільність і високий рівень професіоналізму.

Соціальний статус публічного службовця в Німеччині залишається високим, що пояснюється тривалою історією поваги до ролі держави в суспільстві. Службовці мають розвинену систему соціальних гарантій, включно з принципом "довічного призначення", що забезпечує стабільність зайнятості, окремий порядок пенсійного забезпечення, страхування та соціального захисту. Водночас діє чітко виписана система службових обов'язків і обмежень, що супроводжується високими стандартами етичної поведінки, відповідальності перед суспільством і лояльності до конституційного порядку.

Кар'єрне зростання та рівень винагороди службовців прямо пов'язані з їх посадою, рівнем відповідальності та тривалістю служби. Заробітна плата публічного службовця визначається за шкалами, затвердженими законодавством, із прив'язкою до рангу, рівня посади та вислуги років. Формалізація

---

[1] Світові моделі державного управління: досвід для України / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, С. В. Загороднюка, П. І. Крайніка, Х. М. Дейнеги. Київ : НАДУ, 2012. С. 525.

посадової структури через систему "кар'єрних шляхів" створює умови для передбачуваного та чіткого просування по службі.

Окремою рисою є домінування осіб з юридичною освітою серед вищих посадовців. Така традиція пов'язана з правовим характером німецької держави, де управлінська діяльність значною мірою реалізується через правові процедури, а юридична грамотність є передумовою ефективного та легітимного виконання повноважень.

Особливої уваги заслуговує система кар'єрного просування публічних службовців у Федеративній Республіці Німеччина, яка регламентується законами та ґрунтується на принципах професіоналізму, поступового просування, формалізованої оцінки заслуг і виняткового значення безперервного підвищення кваліфікації.

У німецькому правовому полі кар'єрне просування визначається як призначення публічного службовця на посаду з вищим статусом і, звичайно, підвищеним окладом, що відображає зростання професійної відповідальності, складності виконуваних функцій і рівня компетенцій. Зазвичай таке просування відбувається в межах відповідного "кар'єрного шляху", тобто системи рангів, до якої належить службовець згідно зі своїм освітнім рівнем та службовим шляхом. Просування по службі не є автоматичним і може здійснюватися лише за наявності вакантної посади відповідної категорії, відповідності кваліфікаційним вимогам та позитивного службового атестування. Особливої ваги набувають характеристика професійної діяльності, висновки про продуктивність та поведінку службовця, а також його участь у програмах підвищення кваліфікації.

Винятки з кар'єрної процедури просування є вкрай рідкісними й можливі лише за спеціальним погодженням Федеральної кадрової комісії, що є незалежним органом, відповідальним за дотримання принципів правової рівності, неупередженості та фаховості в кадровій політиці. Згідно із законом такі винятки можуть застосовуватись лише у разі обґрунтованої службової необхідності або за наявності виняткових заслуг кандидата.

Особливо суворі умови передбачено для посад вищих і підвищених категорій, де кожна посада має чітко визначені вимоги щодо досвіду, освіти, мінімального стажу на попередньому щаблі та необхідності проходження спеціальних підвищувальних курсів, зокрема у Вищих школах управління або інститутах професійного навчання.

У межах кар'єрної системи публічної служби Федеративної Республіки Німеччина процедура підготовки та просування службовців жорстко регламентується законодавчо визначеними вимогами, тривалістю стажування, іспитовими механізмами та випробувальними термінами. Таке нормативне врегулювання забезпечує прозорість та прогнозованість кар'єрного зростання, водночас гарантує високий рівень професіоналізації апарату публічного управління.

Стажування й підготовча служба (нім. *Vorbereitungsdienst*) на нижчих щаблях публічної служби, як правило, триває до шести місяців. Після її завер-

шення особа, яка претендує на зайняття відповідної посади, зобов'язана пройти випробувальний термін тривалістю щонайменше один рік, що може бути продовжено залежно від результатів службової діяльності. Для середнього рівня публічної служби підготовча служба триває до одного року й завершується складанням спеціалізованого посадового іспиту (нім. *Laufbahnprüfung*).

Існує можливість вертикального просування в кар'єрній ієрархії. Так, працівники нижчого рівня можуть бути переведені на посади середнього рівня за наявності відповідних особистих і професійних якостей, що підтверджуються підсумками проходження підготовчої служби та службовою характеристикою. У таких випадках випробувальний термін може бути зменшено з двох років до одного або навіть до шести місяців за умови демонстрації результатів, що перевищують середній бал під час іспитів.

Службовці вищого рівня проходять складнішу процедуру входження на державну службу. Зокрема, стажування (нім. *Referendariat*) для кандидатів на вищі посади триває два роки, упродовж яких особа отримує спеціальний оклад, нижчий за повноцінну заробітну плату. Після завершення *Referendariat* особа має пройти ще трирічний випробувальний термін (у деяких федеральних землях — скорочений), після чого може бути призначена на посаду в межах вищої публічної служби. У правничій сфері ці процедури можуть бути замінені проходженням другого державного іспиту (нім. *Zweites Staatsexamen*), який є обов'язковою умовою для отримання фахового статусу в юриспруденції.

Окрему увагу варто звернути на механізми внутрішнього підвищення. Службовці середнього рівня можуть бути переведені до категорії вищої публічної служби за дотримання певних вимог, зокрема щонайменше чотирирічного стажу на відповідних посадах, відповідності посадовим критеріям та результативного проходження випробувального терміну. Частина цього терміну, який триває три роки, реалізується в органах зовнішнього управління, що забезпечує практичну адаптацію до нових умов служби.

І нарешті, спеціальна спрощена процедура може застосовуватись до окремих категорій службовців вищого рівня, які мають не менш як 15 років досвіду служби, вік від 40 до 58 років, позитивну службову репутацію та доведені управлінські здібності. За цих умов можливе прискорене призначення на посади найвищого щабля в межах відповідного фахового спрямування без проходження стандартної повної процедури стажування[1].

Система професійного навчання Німеччині характеризується високим ступенем структурованості, професіоналізму та інституційної узгодженості. Вона побудована відповідно до кар'єрної логіки, що передбачає послідовне проходження етапів підготовки — від базової університетської освіти до спеціалізованого магістерського рівня з чіткою орієнтацією на потреби публічного управління.

---

[1] Bundesregierung Deutschland. *Personalentwicklung und Aufstiegsmöglichkeiten im öffentlichen Dienst*. Berlin, 2023.

Підготовка публічних службовців поділяється на два основні етапи. Перший етап — це базова освіта на рівні бакалавра, яка охоплює широкий спектр дисциплін і забезпечує фундаментальні знання з права, економіки, політології або адміністративних наук. У більшості випадків студенти отримують початкову фахову підготовку у сфері державного управління в університетах прикладних наук, які мають державне або муніципальне підпорядкування. Саме на цьому етапі закладається база для формування загальної управлінської культури та правової обізнаності.

Другий етап — це профільна магістерська підготовка, яка зазвичай триває від двох до трьох років і проводиться в спеціалізованих навчальних закладах державного управління або університетах. Вона орієнтована на підготовку майбутніх керівників для органів державного управління на федеральному, земельному чи муніципальному рівнях. Цей етап включає як інтенсивне навчання, так і практичну підготовку (включаючи стажування в установах публічного сектору), що дозволяє поєднати теоретичну базу з управлінськими навичками та досвідом роботи в реальному адміністративному середовищі[1].

Центральною освітньою інституцією, що забезпечує фахову підготовку для публічної служби, є Федеральна вища школа публічного управління в Берліні та її структурні підрозділи, розташовані по всій країні. Цей заклад має кілька факультетів, зокрема: адміністрації, зовнішніх відносин, безпеки, соціального страхування, управління у Бундесвері, а також сфери зв'язку та інфраструктури. Така диверсифікація дає можливість охопити широкий спектр галузей публічного управління та задовольнити кадрові потреби у відповідних сферах.

Загалом у Німеччині діє понад 300 вищих навчальних закладів, із яких приблизно 26 здійснюють спеціалізовану підготовку для публічної служби, охоплюючи близько 3–5 % загальної кількості студентів в країні. Ці програми є повністю інтегрованими у національну систему підготовки кадрів для державного сектору.

Особливу роль у професіоналізації кадрів відіграє система підвищення кваліфікації, що також регламентується окремими нормативними актами. Вона передбачає різні формати навчання залежно від рівня посади та потреб службовця. Основними формами підвищення кваліфікації є: а) базове підвищення кваліфікації для новопризначених службовців; б) спеціалізоване навчання, орієнтоване на виконання конкретних функціональних обов'язків; в) перехресна підготовка для переходу на посади вищого рівня; г) підвищення кваліфікації для керівного складу, що зосереджується на питаннях стратегічного управління, публічного лідерства, управління змінами та етичного адміністрування.

Ці програми реалізуються як безпосередньо в освітніх закладах, так і у формі модульного дистанційного навчання, короткотермінових семінарів та

[1] Bundeszentrale für politische Bildung. *Verwaltung und öffentlicher Dienst in Deutschland*. URL: https://www.bpb.de.

довготривалих академічних курсів. Вони фінансуються за кошти федерального або земельного бюджету, а також з використанням механізмів співфінансування.

Оцінювання ефективності публічних службовців передбачена Федеральним законом, яким встановлено, що професійна відповідність і досягнення громадянського службовця мають оцінюватися принаймні кожні п'ять років і містять короткий опис принципів оцінювання ефективності праці публічних службовців. Як приклад, посібник з оцінювання ефективності Федерального міністерства внутрішніх справ передбачає оцінювання роботи службовців кожні три роки за такими критеріями: результати роботи (якість, практичність; завантаженість і час); експертні знання; методи роботи (незалежність, ініціативність тощо); соціальні навички (відповідальність, надійність, співпраця і командний підхід, поведінка в конфліктних ситуаціях); лідерство (організація, делегування, мотивування і підтримка співробітників тощо).

Потреба відповідності окресленим вище та іншим критеріям заохочує публічних службовців до постійного навчання та вдосконалення управлінських та спеціальних знань і навичок, адже оплата праці за ефективністю нині застосовується до всіх категорій службовців (так звана рейтингова система). Вона розподіляється як на індивідуальному, так і на колективному рівні. У разі недостатньої ефективності визначається, які кваліфікації вимагають розвитку. Порядок оцінювання ефективності будується, виходячи з критеріїв ефективності роботи й потенційних здібностей, перерахованих у повному тарифно-кваліфікаційному довіднику. Результат оцінювання ефективності роботи має першорядне значення для просування по службі та кар'єрного зростання публічних службовців. Така система стимулює службовців до підвищення кваліфікації, що фінансується залежно від їх підпорядкованості, відомчої належності за рахунок професійних фондів і особистих коштів службовців. Усе це пояснює затребуваність інститутів підвищення кваліфікації публічних службовців.

Форми підвищення кваліфікації публічних службовців у Німеччині можна типологізувати за двома основними напрямами, які відображають як нормативно обумовлені вимоги до професійної підготовки, так і потреби адаптації до змін у сфері публічного управління.

Перший напрям охоплює базове (обов'язкове) підвищення кваліфікації, що забезпечує досягнення фахівцем мінімально необхідного рівня професійної компетентності для належного виконання посадових обов'язків. Така форма навчання є обов'язковою для всіх осіб, які вперше вступають на посаду в публічному секторі. Вона передбачає засвоєння базових знань з адміністративного права, етики державної служби, основ організаційної структури державного управління, а також практичних навичок, необхідних для виконання функцій у конкретному відомстві.

Другий напрям — адаптивне підвищення кваліфікації, яке спрямоване на професійну адаптацію службовців до нових умов, функціональних змін, тех-

нологічних новацій або оновлених нормативно-правових вимог. Його метою є збереження та актуалізація вже набутих компетенцій, а також розвиток нових знань і вмінь, необхідних для ефективного виконання посадових обов'язків у зміненому контексті. Цей тип навчання особливо актуальний у зв'язку з цифровізацією адміністративних процесів, переходом до нових моделей управління (зокрема New Public Management або Good Governance), а також у зв'язку з підвищенням стандартів прозорості, етичності та підзвітності державних інституцій.

В обох випадках передбачається гнучкість організації навчального процесу — використання модульних програм, змішаного навчання, дистанційних курсів, а також короткострокових семінарів та тренінгів. Підвищення кваліфікації може ініціюватися як самими службовцями, так і їх безпосередніми керівниками, що дозволяє враховувати як індивідуальні потреби розвитку, так і організаційні завдання.

Поряд із навчальними закладами, що займаються первинною підготовкою публічних службовців підвищеної служби, у Німеччині є система навчальних закладів, що займаються підготовкою і підвищенням кваліфікації працюючих публічних службовців. Наявність широкої мережі таких навчальних закладів зумовлена правом публічних службовців на участь у програмах підвищення кваліфікації терміном 1–2 тижні на рік. Хоча це право, а не обов'язок службовця, в Німеччині існують тренувальні схеми, які закладаються в статутах установ і служб й мають виконуватися персоналом публічної служби. Існує тенденція вводити в статут положення про те, що проходження програм підвищення кваліфікації потрібно для отримання доступу до вищої категорії. У цьому разі завершення програми передбачає іспит для публічних службовців.

Німецькі профспілки та асоціації службовців мають власні установи для підвищення кваліфікації, які фінансуються за рахунок профспілки або асоціацій (професійні навчальні фонди). Для підвищення ефективності фондів вони мають право вкладати їх в публічні цінні папери з метою заробітку коштів для підготовки персоналу й "оплати" тренерських курсів в своїх установах. У Німеччині службовці рідко проходять підвищення кваліфікації за рахунок власних коштів, хоча з уведенням кваліфікаційних іспитів ця тенденція змінюється. Міністерства й агентства, профспілки та професійні асоціації не можуть витратити навчальні засоби на інші соціальні цілі, але можуть вільно визначати їх використання на розроблення необхідних ресурсів для професійного розвитку службовців.

У ФРН не використовується ринкова (ліберальна) модель додаткової професійної освіти. Підвищення кваліфікації часто організовується в підвідомчих установах, але запрошені тренери відбираються за конкурсом асоціаціями або відомствами і працюють на контрактній основі. Останнім часом відбувається перехід на мережеву систему навчання. Загалом у країні існує диференційована система підвищення кваліфікації для публічних службовців із різними засновниками і формами фінансування.

Окрім вже згаданої Федеральної вищої школи публічного управління важливе місце в підготовці посадовців належить Вищій школі поліції і права, Академії керівних кадрів федерального міністерства пошти і зв'язку, Федеральній академії військової адміністрації і військової техніки, Федеральній фінансовій академії та іншим освітнім закладам. Освітні програми в цих установах мають короткостроковий і середньостроковий характер і орієнтовані на вимоги, що висуваються до певної публічної посади. Також варто згадати про діяльність земельних вищих шкіл. Зокрема, у Баварській школі BVS підвищення кваліфікації здійснюється за такими напрямами: теорія і практика управління, робота з кадрами і розвиток організаційної структури органу публічної влади, техніка роботи і бізнес-компетенція, управління фінансами, комунальні питання і право, консультаційна діяльність[1].

Отже, базова підготовка, профільна освіта, курси перепідготовки й підвищення кваліфікації — усі ці етапи в Німеччині об'єднані в єдину систему кар'єрного і професійного розвитку.

Такий триступеневий процес проходження публічної служби гарантує залучення кращих кадрів, а також повну готовність працівників до виконання посадових обов'язків. Також такий порядок гарантує залучення до публічної служби виключно осіб, які зацікавлені в будівництві кар'єри в цій сфері[2].

Варто відзначити, що окрім підготовчої служби та випробувального періоду при вступі на більшість посад публічної служби, обов'язкове стажування в публічних і місцевих органах влади передбачають усі програми підготовки публічних службовців. Наприклад, якщо навчання у Вищій школі публічного і муніципального управління в Берліні триває три роки, то з них півтора року займає теорія, інші півтора року — практика на місці.

Навіть у межах багатьох програм із підвищення кваліфікації публічних службовців передбачено стажування. Зокрема, Федеральна вища школа публічного управління у межах своїх програм підготовки особливо наголошує на практиці на місцях, зокрема і в зарубіжних країнах. Це зумовлено тією обставиною, що навчання в Академії спрямоване не на просте передання знань, а на формування певного способу мислення і поведінки, характерних для певного рангу службовців. Їх претенденти на посади публічної служби можуть здобути передусім під час практичної діяльності.

Отже, затребуваність і широка пропозиція закладів освіти з підвищення кваліфікації публічних службовців разом із потребою обов'язкового стажування дозволяє дійти висновку, що у ФРН віднайдено баланс між теоретичними знаннями й необхідними практичними навичками кандидатів на посади публічної служби.

---

[1] *Мельник А., Кононенко Т.* Зарубіжний досвід підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців: проблеми імплементації в Україні. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2012. Вип. 1(12). С. 146–156. URL : http://www.dridu.dp.ua/ vidavnictvo/2012/2012_01(12)/12mafpiu.pdf

[2] *Губська А. О.* Особливості моделі проходження державної служби в Німеччині. *Науковий вісник приватного і публічного права*. 2017. Вип. 6. Т. 3. С. 207.

Підсумовуючи аналіз німецької практики, слід зауважити таке. Професійна публічна служба ФРН є однією з найстабільніших і концептуально опрацьованих у Європі, що ґрунтується на глибоких історичних традиціях та нормативно-правовому забезпеченні. Станом на сьогодні майже п'ятимільйонна публічна служба країни структурована за подвійною моделлю: з одного боку, це чиновники або кар'єрні службовці (нім. *Beamte*), які мають особливий публічно-правовий статус, включаючи присягу на вірність, високі вимоги щодо політичної лояльності та значний рівень соціальних гарантій; з іншого — службовці або наймані працівники (нім. *Tarifbeschäftigte, Arbeitnehmer*), які працюють за строковими контрактами, підпадають під загальнотрудове законодавство та отримують соціальне забезпечення за загальною системою соціального страхування. Такий поділ обумовлює існування диференційованих механізмів доступу до публічної служби, призначення, кооптації та просування по службі.

Система кар'єрного зростання у ФРН базується на чітко визначених законодавчих положеннях і орієнтується насамперед на принципи кваліфікаційної еволюції службовців, професійної підготовки та безперервного навчання. Принцип поступовості передбачає поетапне проходження службових рівнів у межах затвердженої структури посад — від простої служби до вищої, що супроводжується підвищенням посадових обов'язків і складності управлінських функцій. Просування здійснюється винятково за результатами професійної діяльності, і лише у деяких випадках дозволяється прискорене підвищення за рішенням Федеральної кадрової комісії.

Інституційне забезпечення освітньої підтримки публічної служби в Німеччині є багаторівневим і охоплює як федеральні, так і земельні, галузеві структури. Провідну роль у цій системі відіграє Федеральна академія публічного управління при Міністерстві внутрішніх справ, яка здійснює навчання новопризначених працівників, підвищення кваліфікації чинних службовців, підготовку управлінців вищої ланки, а також проводить аналітичну та консультативну роботу в частині добору персоналу, оцінювання компетентностей та планування кар'єри. Аналогічну діяльність провадять профільні інститути на рівні федеральних земель та муніципалітетів.

Невід'ємною складовою підготовки до виконання службових функцій є проходження стажування, що має двоетапну структуру — підготовчу службу та випробувальний період. Тривалість цих етапів залежить від категорії посади і може варіюватися від шести місяців до трьох років. Стажування в публічних інституціях є обов'язковою умовою не лише для зарахування на державну службу, але й для завершення освітніх програм, зорієнтованих на підготовку публічних службовців. У такий спосіб забезпечується рання соціалізація кадрів у сфері публічного управління та закладаються підвалини для формування професійної ідентичності службовця.

Сучасна система підготовки й підвищення кваліфікації кадрів публічної служби у ФРН ґрунтується на принципах теоретико-практичного балансу, що досягається завдяки широкому запровадженню дуальних освітніх про-

грам. Особливо ефективно цей підхід реалізується в межах бакалаврських програм, які поєднують аудиторне навчання та практику в органах влади. Провідні заклади, такі як Федеральна вища школа публічного управління, Інститут управління та публічних послуг та інші забезпечують підготовку в широкому спектрі адміністративних сфер — від громадської безпеки до соціального страхування. Загалом понад 25 німецьких закладів вищої освіти здійснюють професійну підготовку для публічного сектору, що забезпечує не лише формальну кваліфікацію, а й надає випускникам конкурентні переваги на ринку праці.

Водночас помітного поширення в Німеччині набули магістерські програми з публічного адміністрування, які дедалі більше орієнтуються на міждисциплінарні підходи, аналітичні інструменти та практики формування політики, базованої на доказах (evidence-based policymaking). Ці програми часто адресовані не лише фахівцям публічного сектору, але й представникам суміжних сфер, що свідчить про зростання ролі публічного управління в загальносуспільному контексті.

Таким чином, публічна служба Німеччини постає як глибоко інституціоналізований і соціально значущий інститут, здатний продукувати та підтримувати високий рівень професіоналізму за рахунок продуманої системи підготовки, стажування, кваліфікаційної ескалації та правового регулювання кар'єри. Це забезпечує стабільність, ефективність та адаптивність публічного управління до нових викликів.

Французька республіка

Як і в інших країнах європейського простору, система професійної публічної служби Франції має низку специфічних рис, які зумовлені історичним розвитком французького державного управління, його політико-адміністративною традицією та особливостями правової культури. Аналіз цих рис є надзвичайно актуальним для України в контексті модернізації публічної служби, адаптації до європейських стандартів та запровадження ефективної кадрової політики у публічному секторі.

Французька модель публічної служби вважається однією з найбільш стабільних, системно організованих і регламентованих у світі. Вона є зразком чітко структурованої континентальної кар'єрної системи, в основі якої — принципи правової визначеності, ієрархічності, професіоналізму, службової лояльності та суспільної відповідальності. Становлення цієї моделі розпочалося після Великої французької революції та в період Наполеонівських реформ, коли було закладено засадничі принципи: служіння суспільному благу як ключовий орієнтир діяльності урядовців, конкурсна система доступу до публічної служби, професійна підготовка майбутніх адміністраторів у спеціалізованих закладах, дотримання норм професійної етики публічних службовців[1].

---

[1] *Таїрова О. В.* Розвиток публічного управління Франції: досвід для України [Електронний ресурс]. *Державне управління: теорія та практика.* 2017. № 4. С. 58–62. Режим доступу: https://irbisnbuv.gov.ua/.../dums_2017_4_4.pdf

Історичний розвиток французької публічної служби забезпечив їй значну інституційну тяглість, що сприяло формуванню особливого типу службової ідентичності, яка ґрунтується на високому рівні правової та соціальної захищеності, корпоративному етичному кодексі, суворій службовій дисципліні. Водночас низка особливостей цієї моделі — надмірна централізація, формалізм процедур, ієрархічна кастовість, соціальна закритість — спричинили критику щодо надмірної віддаленості публічного апарату від потреб суспільства. В результаті у пізніші періоди, зокрема в XX і XXI століттях, французька система публічного адміністрування зазнала низки реформ, покликаних пом'якшити ці риси без руйнування основ її стабільності та професіоналізму.

Юридичне закріплення публічної служби в її сучасному вигляді відбулося після Другої світової війни, зокрема Указом Тимчасового уряду Франції від 9 жовтня 1945 року, ініційованим генералом Шарлем де Голлем. Цей акт започаткував створення ключових інституцій, що забезпечили розвиток професійної публічної служби у Франції: Національної школи адміністрації (фр. *École nationale d'administration, ENA*), Управління державної служби (фр. *Direction générale de l'administration et de la fonction publique*), а також міжвідомчого корпусу цивільних адміністраторів, що об'єднує керівні кадри вищого ешелону публічного управління[1].

Публічна служба у Франції поділяється на кілька функціональних підсистем: службу в центральних органах виконавчої влади, які діють на національному рівні, службу в децентралізованих структурах (префектурах, академічних управліннях освіти тощо), а також службу в органах місцевого самоврядування — муніципалітетах, департаментах, регіонах. Окремо виділяється публічна служба в медичних установах. Службовці, які перебувають у структурі центральних міністерств або їх територіальних підрозділів, класифікуються як центральні, тоді як особи, що працюють в органах місцевого самоврядування або підпорядкованих їм інституціях, належать до місцевої публічної служби.

Станом на 31 грудня 2022 року у Франції в публічному секторі було зайнято 5,7 млн осіб, що становить приблизно 20 % від загальної кількості зайнятих у країні. Ці працівники розподіляються між трьома основними гілками публічної служби, а саме: державна публічна служба — 2,55 млн осіб, територіальна публічна служба — 1,96 млн осіб, лікарняна публічна служба — 1,27 млн осіб. Тобто на 1000 жителів Франції припадало приблизно 85 публічних службовців.

Варто зазначити, що у французькому законодавстві використовується широке функціональне розуміння поняття "публічний службовець". Під цим терміном маються на увазі особи, які здійснюють професійну діяльність на користь держави, територіальної громади, публічного закладу або будь-якої іншої адміністрації, що виконує публічні функції. Такий підхід відображає

---

[1] *Онуфрієнко О.* Французька модель публічної служби: ітераційність еволюції та слабка конвергенція з громадянським суспільством. *Ефективність державного управління*. 2017. Вип. 2 (51). С. 160–168.

концепцію служіння суспільству, яка лежить в основі французької державної традиції

Водночас існує окреме вужче поняття "чиновник" (фр. *Fonctionnaires*), яке має чітке юридичне визначення, що відрізняє його від інших категорій працівників публічного сектору. Відповідно до положень Загального статуту публічної служби Франції чиновником вважається особа, яка призначена на постійну посаду, включена до адміністративного штату державної, територіальної або лікарняної публічної служби, оплачується з публічного бюджету і має відповідний чин, визначений табелем про ранги для кожної з цих гілок публічної служби.

Усі чиновники у Франції, таким чином, є публічними службовцями, але не кожен публічний службовець має статус чиновника. Це пояснюється тим, що крім чиновників система публічного управління Франції охоплює також низку інших категорій осіб, які виконують службові функції, але не є інтегрованими до корпусу чиновників у повному обсязі. Серед них:

- чиновники-стажисти (фр. *fonctionnaires stagiaires*) — особи, які були призначені на посаду, але ще не завершили період стажування (від 6 місяців до 2 років), протягом якого оцінюється їх професійна придатність до виконання службових обов'язків;
- контрактні працівники (фр. *agents contractuels*) — особи, що працюють на основі строкових або безстрокових адміністративних чи цивільно-правових договорів. Їх залучають для виконання специфічних завдань або заміщення посад, які не охоплені типовими штатними розписами. Вони не мають гарантій, які надаються statut général fonction publique, зокрема права на довічне працевлаштування;
- погодинники (фр. *vacataires*) — особи, які виконують окремі завдання на умовах погодинної оплати, не перевищуючи встановлений ліміт (до 120 годин на місяць). Їх залучають переважно для виконання тимчасових, технічних чи експертних функцій. Вони не проходять процедури призначення на посаду та не підлягають регулюванню за Статутом;
- помічники (фр. *auxiliaires*) — службовці, які наймаються без контракту для виконання тимчасових робіт за одностороннім рішенням адміністрації, не користуючись правами штатних співробітників[1].

Тобто в організації публічної служби Франції поєднуються система найму ("відкрита публічна служба") і система кар'єри ("закрита публічна служба"). Відповідно до цього публічні службовці поділяються на дві великі групи: до "відкритої системи" належать чиновники, які працюють на умовах погодинної оплати і за контрактом, і стажисти, що не є чиновниками, які працюють в публічних установах за наймом. До "закритої" системи належать службовці-чиновники, які постійно працюють в системі публічної служби та складають її основу.

---

[1] *Паскал Ж.-Л.* Публічна служба у Франції: структура та реформи. *Право України*. 2018. № 2. С. 134–139.

В основі ієрархії посад чиновників — три категорії, які включають кілька рангів. Категорії (класи) — це ключове у кар'єрній класифікації Франції. Вони дають (або ні) право на зайняття відповідних посад і, по суті, є гарантією стабільності чиновника.

Категорія А — посадовці з вищою освітою (ступінь бакалавра або магістра), які обіймають керівні, аналітичні та експертні посади. Наприклад, до цієї категорії належать керівники управлінь, інспектори державних фінансів, викладачі університетів, судді, високопосадовці міністерств. Це 20 % від загального числа чиновників адміністративно-державного управління.

Категорія В — службовці із середньою спеціалізованою або частковою вищою освітою, що виконують координаційні, адміністративні або технічні завдання середнього рівня. Серед таких, зокрема, старші секретарі, технічні інспектори, наглядачі тощо. У цій категорії близько 40 % чиновників.

Категорія С — працівники з базовою або середньою освітою, які виконують виконавчі та допоміжні функції, наприклад офісні службовці, молодші адміністративні помічники, технічні працівники. Ця категорія охоплює 32 % чиновників, які відповідають за здійснення виконавських функцій, що вимагаються для певних професій спеціальних професійних кваліфікацій. Для призначення на посаду кандидату часто достатньо мати сертифікат про навчання, іноді диплом не потрібен[1].

Кар'єра чиновника відбувається переважно в межах однієї категорії. Перехід у вищу — швидше виняток. Кожній категорії відповідає індексована класифікація, яка визначає мінімальний і максимальний оклади чиновників. Кожна категорія охоплює кілька рангів. Ранги, певно, основна ланка кар'єрних класифікації. Ранг є практично "особистою власністю" публічного службовця. Це звання, яке дає його власнику право на займання відповідних посад, є для чиновника важливою гарантією стабільності його положення, його захистом від політико-адміністративних загроз, як-от скасування посади або зміна правлячої партії: він не може бути в цих випадках просто звільнений — його ранг дає йому право зайняти іншу посаду. Посада — поняття, окреме від рангу. Це конкретна робоча позиція і відповідна йому ставка в бюджетному розкладі. Адміністративний орган самостійно призначає чиновника на посаду, відповідну його рангу.

Кар'єра публічного службовця, як правило, прогресує через просування щаблями, рангами й посадами. Підвищення в ранзі не обов'язково зумовлює підвищення на посаді. Отримання рангу визначається за результатами конкурсного іспиту та професійних кваліфікаційних тренінгів. Просування до наступного рангу залежить також від стажу і сертифікації. Просування до більш високої категорії можливе на підставі рішення керівництва або після проходження конкурсу, що потрібен також і для переходу в інший корпус.

---

[1] "Агенти держави": як працює державна служба у Франції [Електронний ресурс]. 12 жовт. 2022 р. URL: https://par.in.ua/information/ publications/157

У межах реформ публічної служби час від часу обговорюється можливість оптимізації роботи держапарату та підвищення гнучкості управління за рахунок скорочення кількості чиновників та одночасно залучення до роботи на державу більшої кількості тимчасових працівників, які не мають особливого статусу держслужбовця. Зокрема, відповідний законопроєкт, що був представлений 2019 року, передбачає скорочення кількості публічних службовців на 120 тис. осіб до кінця президентського терміну Макрона. Скоротивши кількість чиновників, влада має намір частіше вдаватися до послуг "контрактників", яких беруть на роботу за звичайними трудовими договорами. Передбачається, що реформа відкриє для "контрактників" можливість займати керівні посади. За аналогією з приватним сектором на держслужбі пропонується ввести новий тип тимчасового контракту (1–6 років) — на час виконання певної місії або проєкту, а також передбачена можливість звільнення "контрактників" за обопільною згодою з начальством, як на приватних підприємствах. Нарешті, пропонується посилити "мобільність" чиновників, розширити їх можливості програми перепідготовки та переходу в приватний сектор економіки[1].

Окреслені пропозиції — спроба змінити давню традицію, відповідно до якої французькі публічні службовці підкорені повністю регламентованій і закритій системі службової кар'єри. Концепція кар'єри, або закритої публічної служби, означає те, що правовий статус французького чиновника більшою мірою враховує специфіку його роботодавця — держави, і тому публічна служба регулюється нормами не трудового, а адміністративного права і права публічної служби як його частини. Це право передбачає існування нерівних сторін, особливий порядок розв'язання трудових суперечок, а також додаткові обмеження. Така система орієнтована на те, що публічний службовець, вступивши на службу, вже не піде з неї до пенсії, поступово просуваючись по службових щаблях.

Також концепція кар'єри має у Франції досить серйозне ідеологічне обґрунтування. Насамперед вона заснована на розумінні публічної служби як особливої, відмінної від всіх інших професії, що вимагає від людини особливих якостей і повної віддачі в служінні державі. Вона дає службовцю впевненість, що сумлінне виконання ним службових обов'язків гарантує йому стійке і поступово зростаюче матеріальне забезпечення. Також щоб залучити і закріпити на службі в державі найбільш цінні для неї кадри, потрібно, щоб вона володіла високим суспільним престижем, а самі службовці — деякими привілеями. Крім усього іншого вважається, що стабільний держапарат — єдиний надійний балансир, що забезпечує стійкість держави в умовах таких, що періодично стрясають країну, змін політичного курсу і часом непередбачуваних змін політичних настроїв і симпатій населення. Саме тому, очевид-

[1] У Франції представили реформу державної служби, профспілки готують протест. *Українська правда*. 2019. 28 берез. URL : https://www.eurointegration. com.ua/news/2019/03/28/7094477/

но, владні ініціативи з реформування публічної служби зустрічають значний супротив з боку французьких чиновників, які, користуючись своїми правами, вдаються до безпрецедентних в історії Франції страйків.

Річ у тім, що згідно із французьким правом поняття чиновника і працівника за контрактом є взаємовиключними. Чиновник навіть теоретично не може вести перемовини про умови своєї роботи і все, що він може, це відмовитися від посади. Він зобов'язаний повністю підкорятися встановленим статтями нормам. Але, з іншого боку, йому не може бути нав'язано нічого, не передбачене статутом. У конфлікті з наймачем справу розглядає спеціальний адміністративний суд, а права чиновника захищають профспілки. Так, від 1968 року щорічні угоди про розміри зарплат підписуються спільно урядовим відомством у справах держслужби і профспілкою чиновників. Зміни в особливих статутах також переважно є результатом угод між кадровою службою та відповідною профспілкою. Ця практика частково компенсує очевидну правову нерівність чиновника і його роботодавця — держави. Також уряд прагне не доводити справу до конфлікту з групами чиновників, а вирішувати питання за допомогою перемовин і угод. Це колись служба на державу розглядалася як честь, достатня сама по собі, і службовці навіть не мали права на винагороду. Нині концепція полягає в тому, що служіння суспільству накладає особливі обов'язки, які мають бути компенсовані додатковими правами й гарантіями. Акцент переноситься на положення чиновника як громадянина, з чого випливає тенденція наближення публічних службовців до загального права.

Як приклад, французькі чиновники користуються більшими політичними правами і свободами, ніж публічні службовці інших західноєвропейських країн і США, де адміністративне право регулює не тільки професійну діяльність чиновників, а й їхню політичну лояльність. У Франції, навпаки, в особовій справі чиновників не може фігурувати жодне згадування його політичних, філософських або релігійних поглядів. Французька правова доктрина виходить із принципу загальної лояльності чиновника щодо держави, але ця лояльність має пасивний характер, не вимагаючи активного вираження — вступу в правлячу партію або підтримки урядового курсу. У Франції лояльність розуміється радше як вірність нації та конституції, а не уряду. Лише від високопосадовців вимагається політичний конформізм. Декларуючи свободу політичних поглядів чиновників поза службою, французька правова доктрина обмежує її так званим обов'язком стриманості під час служби. На службі чиновникам рекомендується відмовитися від відкритого вираження своїх політичних, філософських або релігійних переконань.

Французьке законодавство досить повно регулює організацію публічної служби в країні. Повнота нормативного закріплення виражена в жорстких адміністративних рамках, у які "закували" неприємні прецеденти, які могли б виникнути, і тим самим піддати під сумнів престиж і функціювання публічної служби. Величезна кількість нормативно-правових актів, спрямованих на регламентацію відносин на публічній службі, пов'язані з усебіч-

ним бажанням держави узаконити кожну дію, що відбувається на публічній службі[1].

Теперішня регламентація публічної служби здійснюється за Кодексом публічної служби від 1999 року, Декретом публічної ради і "Загальним статутом публічної служби", що включає чотири закони, які є його розділами, — Закон про права та обов'язки чиновників; Закон зі Статутом про публічну службу; Закон із положеннями про місцеву публічну службу; Закон зі Статутом про публічну медичну службу. Цим законам (особливим статутам) відводять ключове місце в ієрархії законних і підзаконних актів регулювання публічної служби Французької республіки. Вони є азбукою для публічного службовця, де прописано професійні права, обов'язки, компетенція, що виникає на основі представлених прав, а також відповідальність, що виникає через компетенцію.

На початку нового тисячоліття одним із ключових напрямів реформ стало підвищення моральних стандартів публічної служби, протидія корупції, а також підвищення прозорості діяльності держустанов за допомогою надання населенню і бізнесу доступу до потрібних даних. Також ухвалено Мар'янську хартію (фр. *La Charte Marianne*), що встановлює стандарти поведінки публічних службовців у спілкуванні з громадянами. При цьому численні законодавчі та нормативні акти стосуються питань професійного навчання публічних службовців.

Основним механізмом як вступу на службу, так і просування по кар'єрних щаблях у межах адміністративної ієрархії є конкурсна процедура добору. Такий підхід закріплений у законодавстві Французької Республіки, зокрема в Загальному статуті публічної служби, де визначено конкурсний та професійний відбір як необхідну умову доступу до більшості посад у державному секторі.

Історично конкурсна система добору має глибокі корені. Вона була впроваджена у Франції ще на початку XIX століття в елітних навчальних закладах (Політехнічна школа, Школа гірничої справи, Школа мостів і доріг), які готували майбутню адміністративну еліту. Ці заклади формували своїх випускників у дусі служіння публічному благу, високих моральних стандартів і відданості державним інтересам. Введення конкурсного добору на навчання, а згодом і на службу, стало чинником, що сприяв зростанню професіоналізму французької бюрократії та формуванню системи цінностей, заснованої на принципах меритократії, рівності доступу та компетентності.

У сучасному правовому полі Франції конкурсний добір зберігає статус найбільш справедливого та прозорого механізму формування корпусу публічних службовців. Він забезпечує дотримання конституційного принципу рівного доступу до державної служби для всіх громадян, незалежно від їхнього походження, статі чи соціального статусу. Участь у конкурсах можуть

---

[1] *Сидоренко Н. С., Шевченко С. О., Липовська Н. А.* Публічна служба: навч. посіб. Дніпро: Дніпропетр. держ. ун-т внутр. справ, 2022. 264 с.

брати особи, які є громадянами Французької Республіки, досягли повноліття та не позбавлені цивільних прав. Відповідно до положень Декларації прав людини і громадянина 1789 року дискримінація за ознаками національності, релігії, політичної належності чи членства в профспілках прямо заборонена[1].

Рівний доступ до публічної служби забезпечується відповідними процедурами найму з метою забезпечення справедливих процедур відбору за єдиним критерієм заслуг (немає іншого критерію), відбору майбутніх публічних службовців не лише за рівнем набутих ними знань, а й їх навичок та здібностей, організації таких процедур, які не матимуть жодного стримувального впливу на кандидатів. Також саме конкурс уважається найбільш ефективним способом добору, оскільки дозволяє виділити найздібніших, орієнтуючись виключно на їх заслуги і таланти. Утім, незважаючи на ці безперечні переваги, цю систему критикують як за дорожнечу, так і за фактичну перевагу, яку отримують люди, які мали можливість отримати кращу академічну підготовку, тобто вчитися в привілейованих навчальних закладах.

Отже, відповідно до Закону "Про права та обов'язки державних службовців" доступ до державної служби здійснюється за загальним правилом, шляхом конкурсного відбору, за винятком випадків, передбачених законодавчими або нормативними актами. При цьому існують три види конкурсів: зовнішній конкурс — призначений для осіб, які не мають досвіду роботи в публічній службі та відповідають вимогам щодо освіти, встановленим для відповідної посади; внутрішній конкурс — призначений для чинних державних службовців, які мають певний стаж служби та відповідають вимогам щодо освіти, встановленим для відповідної посади; і так званий "третій шлях" — призначений для кандидатів, які мають професійний досвід у приватному секторі, громадських організаціях або обіймали виборні посади, що дозволяє їм претендувати на певні посади в публічній службі.

Після успішного проходження конкурсу кандидати можуть бути зараховані до спеціалізованих навчальних закладів для проходження підготовки, тривалість якої залежить від рівня посади та вимог відповідного органу публічної служби.

За конкурсом здійснюється добір службовців категорій "В" та окремих корпусів службовців категорій "А" і "С". Працівники виконавчо-технічного персоналу на рівні категорії "С" набираються за допомогою тестів та іспитів за фахом, але не за конкурсом. А зайняття найвищих посад відбувається через призначення. Зокрема, префекти (керівники департаментів або регіону), посли і міністри (категорія "А") призначаються розпорядженням уряду або указом президента. Конкурс проводить незалежне журі, створене публічним органом, що володіє повноваженнями призначати на посади.

Отже, конкурс як спосіб розподілу обмеженого числа державних посад за допомогою випробувань дозволяє журі класифікувати конкурсантів за їхні-

---

[1] Державна служба в країнах ЄС: досвід Франції / за ред. В. М. Кампо. Київ : НАДУ, 2014. С. 89–90.

ми заслугами для подальшого призначення на посади. Конкурс відкривається постановою відповідного міністра і може бути на його розсуд оголошений "зовнішнім" (ще його називають "навчальним"), "внутрішнім" ("конкурсом чиновників") або відкритим і для всіх. Постанова про відкриття конкурсу має бути оголошена, а її достатність визначає адміністративний суд. Журі формує орган, що володіє повноваженнями призначати на посади. Воно має бути неупередженим і підкорятися лише регламенту конкурсу, тобто бути цілком незалежним від адміністрації.

Сама процедура конкурсу, зазвичай, включає письмовий і усний іспити. Під час письмового іспиту суворо дотримується принцип анонімності. Письмовий іспит може бути в різних формах: завдання може полягати в редагуванні тексту, підготовці певного досьє тощо. На усному іспиті оцінюється загальна культура кандидатів, їх спеціальні знання, а також здатність логічно викладати свої думки. Іноді кандидати піддаються тестуванню. Головним принципом добору на конкурсі є не професійні якості претендентів, а загальна ерудиція й елегантність стилю викладу. Слід наголосити, що на відміну від США й Німеччини, де панує концепція спеціалізації службовця в держапараті, у Франції превалюють положення про широку підготовку для виконання як адміністративних, так і технічних функцій. Французька публічна служба прагне відбирати чиновників з досить високим рівнем загальної культури, здатних виконувати найрізноманітніші завдання.

Останнім часом відбувається реформування конкурсів, які більше не мають бути перевіркою університетських знань, що вже атестовані, а виявляють якості майбутнього службовця. Тому число випробувань скорочується, а усні іспити більше орієнтовані на перевірку потенціалу, аніж знань. При цьому в рамках такого бачення конкурсів, краще орієнтованих на відбір, заснований не так і не тільки на знаннях, але й на здібностях, проводиться значна робота щодо диверсифікації лауреатів. Вона спрямована на створення умов успішної підготовки до конкурсів для кандидатів, вихідців із менш забезпечених соціальних верств.

За результатами випробувань журі складає список кандидатів, ранжуючи їх відповідно за отриманими оцінками. Воно має право взагалі не схвалити жодного кандидата або представити їх менше, ніж вакантних посад, а також скласти додатковий список. Цим повноваження журі вичерпуються. Його позитивна рекомендація дає лише можливість, а не право отримати посаду. Саме арбітр призначається органом або особою, що оголосили конкурс. Він пов'язаний рекомендацією журі, оскільки має дотримуватися представленого журі списку, а також встановленого ранжування кандидатів, але може й відмовитися від призначення кого-небудь на посаду.

Особа, яка отримала призначення, не відразу набуває статусу чиновника, а отримує посаду чиновника-стажиста або учня. Адміністративний суд контролює законність конкурсів і вироблених за їх підсумками призначень. Будь-який учасник конкурсу має право оскаржити його результати або вироблене за його підсумками призначення за мотивами перевищення влади.

Якщо скарга визнана правильною, то підсумки конкурсу анулюються, і він проводиться заново.

Сам доступ до різних конкурсів заснований на ступені університетської освіти, а добір кандидатів на посади проводиться на основі єдиного критерію — здатності виконувати покладені обов'язки, що визначається оцінюванням рівня професійної кваліфікації. Існує інструкція 1946 року, яка окреслює коло обов'язків і визначає освітній рівень для кожного класу чиновників.

Зокрема, участь у конкурсі на зайняття посади категорії "А" передбачає наявність спеціалізованої освіти, загальних і технічних знань, інтелектуальних здібностей, стратегічного мислення та лідерських якостей, тому конкурсні іспити до категорії "А" спрямовані на виявлення таких знань і мають запевнити в тому, що кандидат має достатні інтелектуальні здібності і твердий характер. Кандидат для входження до категорії "В" повинен вміти визначати, оцінювати й вирішувати з посиланням на законодавство діяльність осіб, які перебувають під його керуванням. Це досить складна функція, оскільки застосування загальних приписів вимагає значної гнучкості і професійних знань. Хоча конкурсні іспити до цього класу мають більш технічний характер, ніж іспити до вищої категорії "А", однак і тут за інструкцією потрібен високий рівень загальноосвітніх і професійних знань. Від кандидатів на посади категоії "С" вимагаються передусім виконавські навички та володіння сучасними технічними засобами. Конкурсні іспити до зазначеної категорії мають виявляти саме виконавсько-технічні навички, тому здатність до особистої ініціативи тут не потрібна.

Принцип конкурсного відбору не є універсальним. Закон і загальний статут припускають й інші процедури — використання списків придатності, професійні іспити або навіть у деяких випадках — довільний вибір. Є перелік вищих посад, призначення на які здійснюється за рішенням уряду. По суті, це так звані політичні посади — генеральний секретар уряду, директор центральної адміністрації, префект, посол і т. ін. Цей перелік не є вичерпним і може доповнюватися урядом за згодою суду. Це дає уряду велику свободу в призначеннях. Однак особа, призначена подібним чином, статусу чиновника не набуває. Для деяких посад категорії "А", переважно для працівників служб контролю і інспекцій, особливі статути на певних умовах припускають довільний вибір адміністрації. Особливі статути для інших категорій також не виключають позаконкурсного набору, якщо посада, що заміщується, не настільки важлива, щоб було доцільно застосовувати складну й вартісну конкурсну процедуру. Тому чиновники, набрані за конкурсом, складають менше половини штату.

Концепція проходження публічної служби Франції, включаючи добір, призначення на посаду, професійну кар'єру, оцінювання ефективності роботи службовця упродовж професійної діяльності, ґрунтується на тому, що: публічна служба потребує від працівника специфічних якостей і повної віддачі службі державі; публічна служба дає впевненість у тому, що добросовісне виконання працівником його службових обов'язків гарантує йому стабільне

матеріальне забезпечення, яке поступово збільшується; публічна служба добирає і закріплює на посаді найбільш цінні кадри, які забезпечують їй високий престиж у суспільстві[1].

Як уже зазначалося, у 2019 р. уряд Франції розпочав реформу державного апарату та публічної служби. Підготовлений на розгляд парламенту законопроєкт передбачив скорочення кількості держслужбовців на 120 тис. осіб та значну оптимізацію роботи.

У липні 2020 року було створено Міністерство з питань трансформації публічної служби. Його мета — прискорення застосування пріоритетних державних політик на територіях модернізації державних служб та розвитку публічної служби Франції.

Для цього міністр наділений повноваженнями керувати кількома органами центральної адміністрації, об'єднаними в межах одного міністерства, а саме: Міжвідомчим управлінням громадської трансформації (фр. *DITP*); Головним управлінням адміністрації та державної служби (фр. *DGAFP*); Міжвідомчою цифровою дирекцією (фр. *DINUM*); Міжвідомчим центром ІТ-послуг, що стосуються людських ресурсів (фр. *CISIRH*).

Реформа оптимізувала роботу держапарату, підвищила гнучкість управління, скоротила кількість чиновників, та створила більшу залученість до роботи на державу тимчасових співробітників, які не мають особливого статусу публічного службовця[2].

Значну роль у розвитку професійної кар'єри публічних службовців Франції відіграє система навчання, яка органічно інтегрована в усі етапи проходження публічної служби. Французький підхід до професіоналізації публічної служби передбачає, що службовець упродовж свого кар'єрного шляху виконує не лише функції виконавця чи спеціаліста, але часто також менеджера та стратега. Така багатофункціональність зумовлює постійну потребу в оновленні компетенцій, що, своєю чергою, робить безперервну професійну освіту ключовим елементом кадрової політики держави.

Починаючи з 1980-х років, у Франції сформувалась концепція навчання впродовж усього професійного життя, яка набула особливої актуальності в контексті адміністративних реформ і необхідності адаптації публічної служби до динамічних змін соціального та управлінського середовища. Така модель передбачає, що навчання має не лише супроводжувати службовця при вступі на посаду, а й постійно підтримувати його фаховий розвиток, забезпечуючи адаптацію до нових професійних викликів, функціональної мобільності та організаційної трансформації.

У цьому контексті важливим етапом стало укладення Угоди між Міністерством бюджету, публічних розрахунків та державної реформи і представни-

---

[1] Особливості публічного управління та адміністрування : навч. посіб. / В. Д. Бакуменко, І. С. Бондар, В. Г. Горник, В. В. Шпачук. Київ : КНУКіМ, 2016. С. 24.

[2] "Агенти держави": як працює державна служба у Франції [Електронний ресурс]. 12 жовт. 2022 р. URL: https://par.in.ua/information/ publications/157

ками профспілкових організацій у січні 2006 року. Документ закріпив право кожного публічного службовця на індивідуальне професійне навчання в обсязі 20 год на рік, а також передбачив створення особистої освітньої книжки, що фіксує хронологію професійного розвитку службовця. Одночасно було запроваджено інструмент планування професійного зростання — так званий план навчання, який охоплює обов'язкові заходи з адаптації до посади, підвищення кваліфікації та підготовки до службових конкурсів[1].

Цей план класифікує всі навчальні заходи на чотири основні типи: а) заходи з адаптації до займаної посади; б) заходи для зміни професійного профілю у середньостроковій перспективі; в) заходи для здобуття нових компетенцій або зміни напряму професійної діяльності; г) заходи з індивідуальної підготовки до конкурсів та іспитів.

Відповідно до сучасного підходу до оцінювання результативності діяльності публічних службовців, щорічні оцінювальні листки обов'язково містять розділ, присвячений визначенню потреби в професійному навчанні. Це сприяє забезпеченню зв'язку між оцінкою індивідуальної продуктивності та професійним розвитком кадрів, спрямовуючи освітні заходи відповідно до реальних управлінських потреб.

Важливою складовою інституційного забезпечення професіоналізації публічної служби у Франції є система спеціалізованих навчальних закладів, які відіграють ключову роль у підготовці та підвищенні кваліфікації службовців на різних рівнях управління. Центральне місце в цій системі до 2021 року займала Національна школа адміністрації (фр. *École nationale d'administration, ENA*), заснована у 1945 році за ініціативою Шарля де Голля з метою формування меритократичної та професійно підготовленої управлінської еліти. ENA стала символом елітарної публічної служби Франції, оскільки більшість високопосадовців, зокрема прем'єр-міністри, президенти, керівники міністерств і відомств, були її випускниками[2].

Проте у 2021 році ENA було офіційно ліквідована відповідно до указу Президента Франції Еммануеля Макрона як символ надмірної замкненості публічного апарату. На її місце було створено Інститут державного управління (фр. *Institut national du service public, INSP*), покликаний поєднати кращі традиції підготовки вищого корпусу державної служби з принципами відкритості, соціальної мобільності та адаптивності до сучасних викликів публічного управління.

INSP здійснює набір та підготовку майбутніх керівників публічного сектору, забезпечуючи формування корпусу вищих адміністраторів центральної державної служби. Інститут має широку мережу партнерства з п'ятьма Регіональними інститутами адміністрації (IRA), розташованими у Ліллі,

---

[1] Індивідуальне право на навчання у Франції / Л. Діденко. *Управління розвитком персоналу*. 2022. № 1.

[2] *Бондарук Т.* Французька школа державного управління: досвід і виклики. *Вісник НАДУ*. 2019. № 1. С. 42–47.

Ліоні, Меці, Нанті та Бастії. Ці інституції функціонують під егідою Міністерства з питань державної трансформації та публічної служби.

Окрім INSP, до системи підготовки публічних службовців входять інші важливі освітні структури. Зокрема, Національний інститут територіальних досліджень (фр. *Institut national des études territoriales — INET*), який спеціалізується на підготовці висококваліфікованих кадрів для територіальної публічної служби. Він координується Національним центром територіальної публічної служби, що виконує функції методичного, ресурсного та освітнього центру для підвищення кваліфікації територіальних службовців.

У галузі охорони здоров'я провідну роль відіграє Вища школа охорони здоров'я (фр. *École des hautes études en santé publique — EHESP*), яка готує керівні кадри для публічних лікарень та установ соціального захисту. Програми школи спрямовані на формування стратегічного мислення, управлінських навичок і міждисциплінарних компетентностей у сфері публічного здоров'я та соціальної політики.

Підготовка публічних службовців у Франції реалізується на міжгалузевих та міжтериторіальних засадах: територіальні службовці, службовці центральної адміністрації та працівники медичних установ можуть залучатися до спільних програм професійного розвитку, що сприяє уніфікації стандартів компетентності та підвищує взаємодію між різними гілками публічної служби[1].

Спеціалізовані навчальні заклади системи підготовки публічних службовців Франції здійснюють як початкову, так і безперервну освіту для представників усіх категорій публічної служби. У структурі програм навчання важливе місце посідають як загальноадміністративні курси, так і модулі, присвячені спеціалізованим темам, зокрема європейській інтеграції, питанням безпеки, культурної політики, охорони здоров'я тощо.

Початкова підготовка є обов'язковою передумовою для входження до вищого адміністративного корпусу, зокрема для посадовців категорії "А", а у визначених випадках — і для категорії "В". Безперервна освіта (formation continue) передбачена Загальним статутом публічної служби Франції для всіх категорій службовців та включає як право, так і обов'язок проходження навчання впродовж професійної кар'єри. Такий підхід закріплює принцип професіоналізму публічного службовця як постійного вдосконалення компетентностей відповідно до актуальних потреб управлінської діяльності та реформ у публічному секторі.

Адміністративні школи, які виконують функції державних освітніх провайдерів, тісно пов'язані з відповідними адміністраціями — як на рівні центральних органів влади, так і на рівні територіального управління та закладів публічного сектору охорони здоров'я. Їхня діяльність спрямована на реалі-

[1] Міністерство публічної служби Франції. *Пояснювальні матеріали до реформи INSP*. Париж: MTFP, 2022.

зацію державної стратегії у сфері професійної підготовки публічних службовців, з урахуванням інституційного попиту й індивідуальних траєкторій навчання.

Вступ до цих навчальних закладів здійснюється на конкурсних засадах, а сама процедура є суворо відбірковою: зазвичай лише близько 10 % кандидатів успішно долають конкурсний бар'єр. Конкурсна процедура поділяється на три типи: зовнішній, внутрішній і так званий "третій" конкурс. Зовнішній конкурс орієнтований на випускників університетів (не менше трьох років навчання у вищому навчальному закладі), внутрішній — відкритий для публічних службовців із досвідом роботи у публічній адміністрації щонайменше 3–5 років, тоді як третій конкурс адресований представникам громадянського суспільства — працівникам приватного сектору, громадських організацій, профспілок.

Співвідношення між типами конкурсів, звичайно, становить 50 % для зовнішнього, 40 % — для внутрішнього і 10 % — для "третього", проте в окремих випадках може бути скориговане відповідно до поточних потреб у кадровому забезпеченні публічного сектору. Успішні кандидати зараховуються до адміністративних шкіл у статусі публічних службовців із відповідною оплатою праці на період навчання. Після завершення навчання та складання підсумкового іспиту вони отримують право на тривале перебування в публічній службі, з умовою обов'язкового відпрацювання визначеного терміну в державному секторі, що гарантує як професійне закріплення, так і повернення інвестицій держави в підготовку кваліфікованих кадрів[1].

Розглянуті адміністративні школи несуть повну відповідальність за зміст навчання, яке має відповідати цілям, визначеним адміністрацією. Згідно з політикою, що визначається публічними адміністраціями, на рівні міністрів або міжвідомчому рівні може бути ухвалене рішення щодо основних тем, за якими буде проводитися навчання. Так, у середині 1990-х років Головне управління адміністрації та державної служби звернулося з проханням до всіх адміністративних шкіл забезпечити професійну підготовку публічних службовців у галузі управління персоналом як на початковому рівні, так і на рівні постійного безперервного навчання.

Завдання полягало в тому, щоб підготувати публічних службовців, які будуть не тільки експертами у своїй сфері, але й ефективними менеджерами, і забезпечити проведення спеціального навчання для тих, кого призначено на керівні посади. Такі теми навчання, як європейські справи, нові комунікаційні технології, етика, управління змінами тощо, були також розроблені в школах на запит центральних органів публічної влади. Також викладачі в адміністративних школах, як правило, не є академічними викладачами, а практиками, яких відбирають зважаючи на їх компетентність, дос-

[1] *Давиденко Г.В* . Правові основи інтегрованого навчання у Французькій Республіці [Електронний ресурс]. *Освітологічний дискурс*. 2017. № 1–2 (16–17). Режим доступу: https://ap.uu.edu.ua/article/2

від роботи на керівних посадах, зокрема, досвід роботи управління командою[1].

Навчання в усіх адміністративних школах націлено не лише на отримання знань, але й набуття необхідних навичок. Тому вагома роль під час навчання приділяється стажуванню, що проходить в публічних органах (у Франції або за кордоном) та в установах приватного сектору. Мета стажування полягає в наданні майбутнім публічним службовцям практичного досвіду конкретної адміністративної роботи, підвищення їх компетенції та ознайомлення з основними інструментами управління. У ENA, як приклад, стажування займає особливе місце: близько дві третіх навчання у школі припадає на стажування. Для всіх студентів, французів чи іноземців, передбачається, що упродовж стажування вони будуть відповідальними за виконання певної роботи, а не просто спостерігатимуть за виконанням роботи іншими. Студенти вважаються публічними працівниками, що мають обов'язки та зобов'язання, визначені цим статусом. Вони відповідальні за певні завдання та дуже різноманітні місії й мають швидко завоювати довіру особи, що відповідальна за їх стажування[2].

Зауважимо, що у Франції система професійної підготовки публічних службовців має надзвичайно розгалужену та диференційовану структуру, що виходить далеко за межі адміністративних шкіл на кшталт INSP. Окрім них, вагому роль у формуванні висококваліфікованого корпусу державних службовців відіграють класичні університети, військові академії, інженерно-технічні інститути та галузеві навчальні заклади, підпорядковані різним міністерствам.

Одним із найавторитетніших навчальних закладів, який історично відігравав і досі відіграє роль у підготовці управлінської та науково-технічної еліти державного апарату Франції, є Політехнічна школа (фр. *École Polytechnique*), заснована у 1794 році. З 1804 року цей заклад набув статусу військової академії, а в наші дні він перебуває у віданні Міністерства збройних сил Франції. Студенти Політехнічної школи (політехніки) зберігають статус військовослужбовців протягом усього періоду навчання, отримують відповідну грошову винагороду та носять військову форму при офіційних подіях. Навчання триває чотири роки, з яких перший включає десятимісячну базову військову або альтернативну службу, а завершальний рік передбачає отримання спеціалізованої освіти, часто за кордоном, що свідчить про високий рівень інтернаціоналізації освітнього процесу. Освітній процес у політехніці є загальним за структурою, охоплюючи фундаментальні математичні та фізичні дисципліни, вивчення кількох іноземних мов, філософії, методики роботи, історії та спорту.

---

[1] Система підготовки державних службовців у Франції / Раймон Піганьоль, експерт проєкту Twinning "Розвиток і удосконалення системи підготовки державних службовців в Україні", голова Департаменту з європейських і міжнародних справ, Головне управління адміністрації і державної служби, Міністерство державної служби Франції. Київ, 2010. С. 16.

[2] Там само. С. 10.

Поряд із Політехнічною школою існує розгалужена мережа спеціалізованих інженерно-технічних інститутів, що також підпорядковуються даному закладові або іншим міністерствам і здійснюють підготовку публічних службовців за напрямами, дотичними до інженерного, інфраструктурного, комунікаційного та оборонного управління. Наприклад, підготовка кадрів для системи правосуддя здійснюється у Вищій школі магістратури (фр. *École nationale de la magistrature*), що підпорядковується Міністерству юстиції Франції. Офіцерські кадри для французької армії формуються через систему військових училищ зі статусом вищих навчальних закладів: Сен-Сирське військове училище, кавалерійська школа в Сомюрі, піхотне училище в Сен-Мексані, Військова школа в Коеткідані, а також Вища військова школа в Парижі, що функціонує під егідою Генерального штабу[1].

Усього у Франції діє щонайменше 44 спеціалізовані навчальні заклади, які підпорядковані міністерствам і охоплюють практично всі сфери публічної служби — від сільського господарства, навколишнього середовища та внутрішніх справ до охорони здоров'я, культури й фінансів. Ці інститути забезпечують як початкову підготовку (включно з обов'язковими базовими курсами для новопризначених службовців), так і безперервну професійну освіту (перепідготовку, курси підвищення кваліфікації, тематичні навчання). Відповідно до потреб органів публічного управління ці навчальні заклади реалізують комплексні програми, спрямовані на засвоєння службовцями компетенцій, передбачених посадовими обов'язками, і підготовку до проходження наступних етапів кар'єрного зростання.

Також підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації кадрів публічних службовців здійснюється не лише навчальними закладами, а й департаментами з питань навчання в публічних адміністраціях, що забезпечують підвищення кваліфікації. Крім того, активну участь у підготовці публічних службовців на підставі контрактів з адміністраціями бере приватний сектор[2].

Такий підхід до професійної підготовки є логічним продовженням французької традиції кар'єрної публічної служби, в якій велика увага приділяється не лише формальній освіті, а й формуванню професійної культури, адміністративної етики та лояльності до цінностей публічної служби.

Доволі поширено підвищення кваліфікації без відриву від роботи через обмін досвідом, вивчення передових прийомів трудової діяльності (стажування), набуття навичок безпосередньо в ході виконання службових обов'язків. Таке стажування відбувається в ході практики на конкретній посаді за певною програмою під керівництвом досвідчених фахівців. Також публічні службовці Франції шанують самостійний професійний розвиток на службі

---

[1] *Мельниченко С.* Французька модель професійної підготовки публічних службовців: структура, підходи, виклики. *Державне управління*: *теорія та практика*. 2021. № 2 (74). С. 113–119.

[2] *Лук'янець Д.* Система підготовки кадрів для публічної служби Франції: досвід для України. *Вісник НАДУ при Президентові України*. 2020. № 1. С. 48–54.

і поза нею. Цей спосіб підготовки може здійснюватися у формі навчальної відпустки, яка оплачується адміністрацією і може бути надана на вимогу працівника публічного апарату. Максимальна тривалість такої відпустки — три роки, але вона може бути розділена й надається тільки для проходження підготовки за згодою держави за умови, що агент відпрацює щонайменше три роки в адміністрації. Службовець, який скористався такою відпусткою, зобов'язується залишитися на публічній службі на період утричі більший від того, за який він отримував попередні виплати[1].

До сильних сторін французької системи професійної підготовки публічних службовців традиційно відносять її чітко артикульовану місію та завдання, що відображають сучасну модель публічного управління. Серед них особливо варто акцентувати увагу на децентралізації та територіальній організації публічної служби, системне формування навичок ефективної комунікації з громадянами та місцевими спільнотами, а також глибоке розуміння необхідності співпраці з інституціями Європейського Союзу. Високу якість цієї системи забезпечують також сучасні підходи до управління людськими ресурсами, включаючи стратегічне планування кар'єр, індивідуалізацію навчальних траєкторій, а також підтримку інновацій, зокрема екологічно орієнтованих.

Водночас до дискусійних або уразливих моментів цієї моделі належить відносно низький рівень внутрішньої мобільності службовців, що зумовлено домінуванням кар'єрної логіки, жорсткою ієрархією та слабкою горизонтальною взаємодією між секторами публічного управління. Проте цей недолік певною мірою компенсується високим соціальним статусом публічного службовця, гарантованими умовами праці, а також прогресивною моделлю винагороди, що враховує кваліфікаційний рівень, результати професійної діяльності та обсяг управлінської відповідальності.

Підбиваючи підсумки, зауважимо, що французька модель професійної публічної служби постає як цілісна та концептуально завершена система, що формувалася впродовж кількох століть і нині вважається одним із еталонів європейської адміністративної традиції. Її засадничі характеристики — ієрархічність, стабільність, привілейований правовий статус публічних службовців, жорстка система конкурсного відбору, інституціоналізовані механізми просування та безперервної підготовки — зумовлюють високу ступінь професіоналізації управлінського апарату.

Публічна служба Франції організована на основі загального правового статусу, що передбачає чітке розмежування трьох основних гілок: державної, територіальної та лікарняної. Така структурна диференціація дає змогу ефективно адаптувати функції та кадрову політику до особливостей кожної сфери публічного управління. Водночас єдиний правовий підхід до принципів служіння, професійної етики, доступу на службу і гарантій кар'єрного зростання забезпечує інтегрованість цієї системи.

---

[1] *Корнута Л.* Європейський досвід підготовки державних службовців для України: концепції та форми. *Visegrad Journal on Human Rights*. 2016. № 6/2. С. 83.

Ключовою рисою французької моделі є домінування конкурсного відбору як основного механізму вступу на публічну службу. Розгалужена система адміністративних шкіл (INSP, INET, EHESP тощо) гарантує не лише належну початкову підготовку, а й супровід професійної кар'єри за рахунок безперервного навчання, планування індивідуальних освітніх траєкторій та надання права на щорічну професійну освіту. Сучасні реформи, зокрема трансформація ENA в INSP, спрямовані на оновлення підходів до підготовки управлінської еліти, зменшення кастовості та збільшення відкритості публічної служби.

Інтеграція класичних університетів, галузевих вищих навчальних закладів та спеціалізованих шкіл у систему кадрового забезпечення публічного сектору забезпечує її міждисциплінарність та відповідність сучасним викликам. Водночас адаптаційні механізми та інституціоналізація навчання впродовж життя свідчать про системну націленість французької публічної служби на сталий розвиток компетенцій службовців, підвищення їх гнучкості, ефективності та здатності до стратегічного управління в умовах трансформацій державного сектору.

Таким чином, досвід Франції демонструє ефективну модель професійної публічної служби, в якій підготовка, правовий статус, кар'єрна динаміка та безперервне навчання утворюють узгоджену систему формування високопрофесійного корпусу публічних службовців, спроможного забезпечити належний рівень публічного управління в умовах складного політичного й соціально-економічного середовища.

Республіка Польща

Становлення системи публічної служби в Республіці Польща відбувалося як відповідь на потребу забезпечення професійного, аполітичного й стабільного виконання функцій публічного управління. В умовах демократичного суспільства, де адміністративна діяльність значною мірою спрямована на регулювання відносин між державою та громадянами, публічна служба повинна діяти в межах суспільного інтересу, дотримуючись принципів легальності, неупередженості та професійної етики. Такий підхід відображає загальноєвропейське розуміння ролі публічного службовця не лише як виконавця політичної волі уряду, а як гаранта безперервного та ефективного функціонування державного механізму навіть за умов змін політичної влади або соціально-економічної нестабільності.

Польська модель публічної служби тяжіє до континентального типу організації адміністрації, притаманного більшості країн Європейського Союзу, зокрема Франції, Італії, Іспанії, Нідерландам, Бельгії та ін. Основними рисами цієї моделі є ієрархічна побудова управлінської структури, чітке розмежування повноважень між центральним урядом і територіальними підрозділами, формалізовані механізми призначення й просування по службі, а також високий рівень правової визначеності статусу публічного службовця. Вона ґрунтується на принципі політичної нейтральності адміністративного апара-

ту, що особливо важливо в умовах змін урядових коаліцій, адже забезпечує стабільність та інституційну пам'ять публічного управління.

Сьогодні публічна служба в Польщі виконує ключову роль у забезпеченні безперервності управлінських процесів та реалізації державної політики на національному й місцевому рівнях. Її організація відповідає нормам і цінностям, які декларуються в документах Європейської комісії, ОЕСР та програми SIGMA, включаючи принципи відкритості, прозорості, ефективності, підзвітності та орієнтації на громадянина.

Польська модель публічної служби формувалася за зразком французької адміністративної традиції, що передбачає ієрархічну організацію, формалізовані правила вступу на службу, стабільність зайнятості та чітко визначений службовий статус. Проте з плином часу система трансформувалася в напрямі відкритої моделі, що передбачає більшу гнучкість, орієнтацію на результати й адаптивність до змін. Сучасна польська публічна служба функціонує як змішана модель, яка поєднує елементи кар'єрної та посадової систем, що характерно й для інших країн ЄС — зокрема, Чехії, Естонії, Латвії, Литви, Італії, Мальти, Угорщини та Швейцарії.

Змішана модель публічної служби надає значні переваги в умовах динамічного соціально-політичного середовища. Зокрема, вона забезпечує гнучкість у доборі кадрів, адаптацію до потреб громадян і політичних змін, а також оперативно реагує на виклики, пов'язані з трансформацією ринку праці. Відсутність жорсткої прихильності до усталених норм і процедур дозволяє уряду переглядати певні управлінські рішення залежно від контексту та змін у зовнішньому середовищі[1].

Ця модель має і низку суттєвих недоліків. Передусім йдеться про обмежену стабільність кадрової політики, що часто супроводжується втручанням політичних сил у процеси управління службою. До інших проблем можна віднести слабку інституційну пам'ять, недостатньо розвинену мотиваційну систему, відсутність чітких кар'єрних перспектив для службовців, а також ризики надмірних бюджетних витрат унаслідок гарантій зайнятості та відносної негнучкості системи оплати праці[2].

На тлі загальноєвропейських тенденцій, які вимагають від публічних адміністрацій ефективності, інноваційності та адаптивності, постає потреба в більш чіткій і збалансованій моделі, що поєднує переваги відкритої конкуренції з гарантіями стабільності та неупередженості. Польський досвід демонструє, що постійне реформування публічної служби без усталеної візії її цільової моделі створює ризики політичного втручання в адміністративні процеси, що суперечить основоположним принципам незалежності публічної служби.

---

[1] SIGMA (2022). *The Functioning of the Civil Service System in Poland*: *Assessment Report*, OECD/EU.

[2] European Commission. (2023). *Public Administration Reform in EU Enlargement Countries*: *Lessons and Perspectives*.

Публічна служба Республіки Польща функціонує на основі Конституції від 2 квітня 1997 року та Закону "Про публічну службу" від 21 листопада 2008 року (пол. *Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej*). Конституційні принципи визначають ключові засади діяльності публічної служби, зокрема: професіоналізм, надійність, неупередженість і політичну нейтральність. Відповідно до цих норм державні службовці не мають права публічно висловлювати свої політичні переконання.

У 2002 році було прийнято Кодекс етики публічної служби, що деталізував зазначені конституційні положення та запровадив етичні норми, яких повинні дотримуватися службовці. Хоча з набранням чинності Закону 2008 року Кодекс утратив юридичну силу, його положення частково збереглися в наступних нормативно-правових актах, зокрема в Указі Прем'єр-міністра від 6 жовтня 2011 року, яким затверджено принципи функціонування публічної служби та етичної поведінки її працівників.

Вказаний Указ структурується у вигляді двох частин — загальних принципів публічної служби та стандартів етичної поведінки. Серед найважливіших принципів виділяють: дотримання законності та верховенства права; захист прав людини й громадянина; відданість службі; відкритість і прозорість дій; збереження конфіденційної інформації; професіоналізм; відповідальність за рішення або бездіяльність; раціональне використання публічних ресурсів; відкритий і конкурентний добір персоналу[1].

Принципи, закладені в цьому Указі, адресовані насамперед керівникам вищої ланки публічної адміністрації. Йдеться про міністрів, генеральних директорів адміністративних відомств, осіб, які виконують функції, визначені у Законі про державну службу 2008 року, а також про посадовців, залучених до функціонування ключових інституцій публічної служби: Головного управління публічної служби, Ради публічної служби, Національної школи публічного управління та членів корпусу публічної служби.

Серед визначених принципів особливої уваги заслуговує принцип дотримання законності та верховенства права, що трактується як обов'язок посадовця бути вірним конституційним засадам функціонування держави. Така вірність розглядається не як лояльність до чинної політичної влади, а як прихильність до ідеалів демократичної, правової та соціально орієнтованої держави. Публічний службовець має дотримуватись положень Конституції Республіки Польща, захищаючи законні інтереси держави, правову систему, а також права людини й громадянина.

Своєю чергою, принцип професіоналізму містить низку складових, що стосуються як рівня кваліфікації посадовців, так і їх усвідомлення місії публічної служби. Професійна діяльність у цьому контексті означає здатність повноцінно реалізовувати власні знання, уміння, досвід і цінності в межах

---

[1] Civil Service in Poland / *Kancelaria Prezesa Rady Ministrów*. Warsaw: Chancellery of the Prime Minister, 2017. 34 p. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://ksap.gov.pl/ksap/ sites/ default/files/publikacje/ civi_service_in_poland.pdf

повсякденної управлінської практики[1]. Така діяльність орієнтована на обслуговування двох базових суб'єктів публічного інтересу — громадянина і держави. Саме звідси походить уявлення про публічну службу як форму служіння, що водночас не допускає ототожнення з політичною залежністю чи обслуговуванням тимчасових владних інтересів.

Як уже зазначалося, Указ окрім загальних принципів функціонування публічної служби містить також окремий розділ, присвячений етичним засадам діяльності корпусу публічної служби. У цьому розділі конкретизовано ключові моральні орієнтири, які мають спрямовувати поведінку службовців у професійній діяльності. До них віднесено п'ять основних принципів:

- принцип гідної поведінки, що передбачає обов'язок дотримання норм добропорядності, взаємоповаги та ввічливості у відносинах з громадянами і колегами;
- *принцип публічної служби*, який акцентує увагу на служінні суспільству як основній місії публічного службовця;
- *принцип лояльності*, що полягає у підтримці законної діяльності держави та органу, в якому працює посадовець, з одночасним дотриманням законодавчо встановленої політичної нейтральності;
- *принцип громадського нейтралітету*, що зобов'язує публічного службовця утримуватися від публічного висловлення власних політичних уподобань, а також уникати участі у діяльності політичних партій;
- *принцип неупередженості*, який вимагає об'єктивності, справедливості та рівного ставлення до всіх суб'єктів при здійсненні службових повноважень.

Отже, конституційні засади та правові гарантії незалежності публічної служби в Республіці Польща знайшли своє практичне втілення у низці принципів, які регламентують функціонування корпусу публічної служби, визначають етичні орієнтири діяльності службовців, а також встановлюють їхні професійні обов'язки та межі адміністративного підпорядкування. У цьому контексті особливого значення набуває інституційне зміцнення ключових органів, відповідальних за формування та реалізацію політики у сфері публічної служби, запровадження чітких, прозорих та конкурентних процедур добору кадрів до корпусу публічної служби, зокрема шляхом відкритих конкурсів. Не менш важливою є й систематизація повноважень, що полягає в розмежуванні компетенцій між представниками політичного керівництва та публічними службовцями, які повинні діяти неупереджено, відповідально й виключно в межах чинного законодавства.

Особливу увагу потрібно звернути на рівень незалежності органів публічної влади від втручання політичних сил чи зміни політичної ситуації в державі. Зміна уряду передбачає передусім зміну політичних посад (міністрів і

---

[1] Civil Service in Poland / *Chancellery of the Prime Minister*. Warsaw: KPRM, 2017. 34 p. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://ksap.gov.pl/ksap/sites/default/files/publikacje/civil_service_in_poland.pdf

заступників міністрів) і членів політичних партій. Такі зміни стосуються також генеральних директорів центральних органів публічної влади. Законом "Про публічну службу" регулюється запобігання політичному втручанню у процес відбору та просування публічних службовців, гарантується відкритий та конкурентний відбір на посади публічної служби після появи вакансії. Усе ж таки зовнішнє втручання в публічний сектор є доволі високим, що виявляється в таких випадках: у разі відкритої вакансії затримується подання оголошення про проведення конкурсу на заміщення вакантної посади; також трапляються ситуації, коли на посаду генеральних директорів призначаються особи, які заручились політичною підтримкою, а не ті, що пройшли конкурсний відбір[1].

Польська модель публічної служби охоплює широкий спектр посадових осіб, що здійснюють свою діяльність у межах державної адміністрації, зокрема в таких інституціях, як Канцелярія Прем'єр-міністра, міністерства, відомства голів комітетів, які входять до складу уряду, а також центральні органи виконавчої влади, адміністрації воєводств, урядовий аналітичний центр, інспекційні служби та інші органи, що виконують функції забезпечення політики у сфері нагляду, контролю та безпеки.

Згідно з чинним законодавством персонал публічної адміністрації поділяється на дві основні категорії: службовців публічної служби (пол. *pracownicy służby cywilnej*) та посадових осіб публічних установ (пол. *urzędnicy państwowi*). Різниця між ними полягає насамперед у правовому статусі та механізмах призначення. Особи, що входять до корпусу публічної служби, мають відповідати низці критеріїв, серед яких — громадянство Республіки Польща, повна цивільна дієздатність, відсутність судимості за умисні злочини та відповідність вимогам бездоганної репутації.

Станом на кінець 2024 року в системі публічної служби Польщі було зайнято 121 559 осіб, з яких 7 652 мали статус публічних службовців . Ці дані включають працівників Канцелярії Прем'єр-міністра, міністерств, центральних органів виконавчої влади та воєводських управлінь. Варто зазначити, що загальна чисельність працівників у секторі публічного управління Польщі становить майже 1 100 000 осіб. Ця цифра включає не лише публічних службовців, але й військовослужбовців, працівників служб безпеки та інших категорій.

Правовою формою працевлаштування в межах публічної служби виступає трудовий договір, що може укладатися як на визначений строк (не більше трьох років), так і на невизначений строк. Відтак до категорії публічних службовців належать ті особи, які офіційно зайняті в органах публічної адміністрації, однак не мають статусу службовців публічних установ, які під-

[1] *Мосора Л. С.* Досвід організації державної служби в Польщі: орієнтири для України. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2018. URL : http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3_2018/36.pdf.

падають під окреме регулювання в межах державної служби спеціального призначення[1].

Призначення на посаду службовця публічної установи в Польщі передбачає обов'язкове проходження кваліфікаційної процедури, яка організовується щороку Керівником публічної служби (пол. *Szef Służby Cywilnej*). Винятком із цього правила є лише випускники Національної школи публічного управління імені Президента Республіки Польща Леха Качинського (пол. *Krajowa Szkoła Administracji Publicznej im. Prezydenta RP Lecha Kaczyńskiego*), які за результатами навчання автоматично допускаються до корпусу службовців публічної установи.

Серед ключових умов призначення на відповідну посаду — відповідність вимогам, передбаченим законодавством, зокрема: наявність польського громадянства, повна цивільна дієздатність, відсутність судимості за умисні правопорушення та, що є особливо важливим, гідна репутація. Останній критерій викликає найбільше дискусій у науковій та управлінській спільноті. Як наголошує польська дослідниця Йоланта Ітріх-Драбарек, поняття "гідна репутація" не має чіткого нормативного наповнення, а його оцінювання відбувається в морально-етичній площині, що ускладнює перевірку на практиці через відсутність об'єктивних механізмів і процедур верифікації цього критерію[2].

Заробітна плата на публічній службі поділяється на дві частини: основна зарплата і функційна надбавка. 2024 року середня заробітна плата публічних службовців становила понад 11300 злотих (понад 2 600 євро). Працівники публічної служби не мають права володіти акціями або часткою в капіталі компаній, а також зобов'язані декларувати свої статки та статки найближчих родичів[3].

Організаційну та координаційну роль у системі публічної служби Польщі виконує вже згаданий вище Керівник публічної служби, який очолює цей інститут. Відповідно до чинного законодавства призначення на цю посаду здійснюється Прем'єр-міністром Республіки Польща з-поміж діючих публічних службовців. Строк повноважень Голови становить п'ять років, що має забезпечити інституційну безперервність та політичну нейтральність діяльності органу.

Кандидат на цю посаду повинен відповідати низці чітко визначених кваліфікаційних вимог. Зокрема, особа має бути громадянином Польщі, повністю дієздатною, без судимості за умисні кримінальні або фінансові правопорушення, із наявністю диплома магістра (або еквівалентного рівня освіти),

---

[1] Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej. *Dziennik Ustaw*. 2022. Poz. 1691. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/ DocDetails.xsp?id=WDU20082172105

[2] *Itrich-Drabarek, J.* (2010). Służba cywilna w Polsce. Między polityką a służbą publiczną. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. C. 124.

[3] *Войціцька К. М.* Державна служба в Республіці Польща. URL : https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/10/39.pdf.

володінням принаймні однією з офіційних мов Європейського Союзу, без дисциплінарних стягнень під час попередньої професійної діяльності. Окрім цього, кандидат повинен мати щонайменше п'ятирічний управлінський досвід у публічній адміністрації або щонайменше семирічний стаж у підрозділах сектору публічних фінансів. Також обов'язковою умовою є відсутність членства в політичних партіях протягом останніх п'яти років.

Варто наголосити, що Керівник публічної служби не наділений повноваженнями органу виконавчої влади щодо здійснення адміністративного нагляду, контролю чи регулювання у сфері суспільного життя. Його функції виключно зосереджені на забезпеченні внутрішньої інституційної єдності, координації кадрової політики та методологічному супроводі функціонування корпусу публічної служби[1].

Щороку до 31 березня Керівник публічної служби подає Прем'єр-міністру звіт про стан публічної служби та про завдання цієї служби за попередній рік, який Прем'єр-міністр приймає або відхиляє упродовж трьох місяців.

Виконання завдань, покладених на керівника публічної служби, забезпечується через діяльність генеральних директорів адміністративних органів, які є ключовими управлінцями у структурі публічної адміністрації Польщі. Інститут генерального директора функціонує у канцелярії Прем'єр-міністра, центральних міністерствах, більшості центральних управлінських відомств (за винятком, зокрема, Головного штабу поліції, Національного штабу публічної пожежної служби та Прикордонної служби), а також у воєводських адміністраціях. У тих публічних структурах, де не передбачено окремої посади генерального директора, його функції виконує керівник відповідного органу або структурного підрозділу.

Генеральний директор адміністрації підзвітний безпосередньо очільникові відповідного органу влади, яким може бути начальник канцелярії Прем'єр-міністра, міністр, керівник центрального управлінського органу або воєвода. До основних повноважень генерального директора належить забезпечення належного функціонування органу публічної влади, організація його щоденної діяльності, гарантування безперервності роботи установи, а також реалізація кадрової політики відповідно до чинного законодавства[2].

З метою забезпечення ефективної реалізації завдань, покладених на Керівника публічної служби, в системі державного управління Польщі функціонує Офіс публічної служби (пол. *Kancelaria Służby Cywilnej*), який є адміністративною одиницею в структурі канцелярії Прем'єр-міністра. Цей орган виконує підтримувальні функції, зокрема забезпечує підготовку аналітичних матеріалів, організацію конкурсних процедур, координацію підвищення кваліфікації службовців, контроль дотримання етичних стандартів, а також

---

[1] Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej. *Dziennik Ustaw*. 2022. Poz. 1691. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/ DocDetails.xsp?id=WDU20082172105

[2] Там само.

збір і обробку статистичної інформації щодо функціонування корпусу публічної служби[1].

У системі інституційного забезпечення публічної служби Республіки Польща важливу роль відіграє Рада публічної служби (пол. *Rada Służby Cywilnej*), яка виступає дорадчим органом, наділеним повноваженнями з надання висновків та рекомендацій у ключових питаннях функціонування корпусу публічної служби. Цей орган створено для забезпечення фахової безперервності державного управління, а його діяльність спрямована на зміцнення інституційної незалежності та дотримання етичних і професійних стандартів у публічній службі.

Склад Ради становить 15 осіб. Вісім з них призначаються на шестирічний термін за поданням Голови Ради міністрів серед кандидатів, які володіють підтвердженим досвідом та професійними компетентностями, що дозволяють гарантувати ефективне виконання завдань Ради. Кожні три роки відбувається часткова ротація — змінюється половина з призначених членів. Решта сім членів представляють парламентські політичні сили — вони делегуються Сеймом та Сенатом на час його чинної каденції. До складу Ради можуть також входити особи, які не є членами парламенту, але делегуються партійними клубами.

Повноваження члена Ради можуть бути достроково припинені в разі смерті, втрати громадянства, визнання особи недієздатною, засудження за умисний злочин або фіскальне правопорушення, а також за невиконання посадових обов'язків чи втрату незаплямованої репутації. Рішення про звільнення може ухвалити Прем'єр-міністр, зокрема за клопотанням Правління Ради або за згодою щонайменше двох третин її складу. У разі дострокового припинення повноважень член Ради заміщується іншою особою, призначеною на залишок терміну.

У 2009 році Рада публічної служби затвердила власне положення, в якому було деталізовано організаційні засади її діяльності, форми роботи, механізми прийняття рішень та процедури ухвалення консультативних висновків. Рада, не будучи органом контролю чи нагляду, покликана підтримувати баланс між стабільністю корпусу публічної служби та політичною динамікою, дотримуючись принципів фаховості, політичної нейтральності та публічного інтересу[2].

Контроль над публічною адміністрацією у Польщі здійснює *Вища контрольна палата*. Відповідні контрольні заходи здійснюються як на замовлення конкретних органів, так і за власною ініціативою. Що важливо, вона

---

[1] Kancelaria Prezesa Rady Ministrów. *Biuro Kadr i Szkolenia Służby Cywilnej*. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://dsc.kprm.gov.pl/

[2] Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej. *Dziennik Ustaw*. 2022. Poz. 1691. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/ DocDetails.xsp?id=WDU20082172105

також може контролювати діяльність підприємців, наприклад у разі, коли вони залучені до публічних закупівель для держави.

Варто сказати, що, своєю чергою, Вища контрольна палата також контролюється зовнішнім аудитом, який здійснюється відповідно до Закону про контроль Вищої палати.

Публічна служба в Польщі ще не повністю сформована й постійно розвивається. У європейських країнах, на моделі яких орієнтується публічна служба Польщі, ця установа формувалася упродовж багатьох років. Тобто структурам, створеним у польській державі, ще потрібно пройти довгий шлях для створення сильного та незалежного офісного апарату, який забезпечить ефективне та професійне обслуговування діяльності, покладеної на адміністрацію. Створення сучасної професійної публічної служби також є однією з вимог польського законодавства в контексті Європейського Союзу.

Одним із ключових елементів трансформації публічної адміністрації Республіки Польща стала реформа місцевого самоврядування та децентралізації, що здобула визнання як одна з найуспішніших у Центрально-Східній Європі й стала зразком для аналогічних реформ в інших країнах, зокрема й в Україні. Її реалізація у 1998–2000 роках стала своєрідним етапом формування нової інституційної архітектури публічного управління демократичного типу, побудованої на засадах субсидіарності, територіального самоврядування, розподілу повноважень і демократичної підзвітності.

Зміст реформи передбачав чітке інституційне розмежування функцій між трьома рівнями публічної влади: місцевим самоврядуванням (гміни та повіти), відповідальним за надання базових послуг та задоволення повсякденних потреб місцевих громад; регіональним самоврядуванням (воєводства), яке відповідає за формування та реалізацію політики регіонального розвитку; центральною урядовою владою, зокрема її територіальними органами, що зберігають повноваження у сфері загальнодержавних інтересів, дотримання законності, а також нагляду за діяльністю органів місцевого самоврядування[1].

Реформа передбачала одночасну реорганізацію численних галузей публічного управління, включаючи систему освіти, охорони здоров'я, пожежної безпеки, поліції, соціального захисту та інші сфери, компетенції в яких було передано на місцевий рівень. Унаслідок цього з'явилась необхідність у глибокому перегляді чинної нормативно-правової бази: ухвалено низку нових системних законів (зокрема Закон про публічні фінанси, Закон про публічну службу), а також внесено поправки до майже 200 нормативних актів. Доповненням до реформ став Закон 2000 року про основи підтримки регіонального розвитку, який заклав правові засади територіальної політики[2].

Сукупність перетворень, запроваджених у ході децентралізаційної реформи, міжнародні оглядачі й науковці визнають вагомим здобутком польсько-

---

[1] *Grosse, T. G.* (2004). Reforma administracyjna w Polsce. Instytut Spraw Publicznych.

[2] *Hausner, J.* (2001). Decentralizacja terytorialna i rozwój regionalny w Polsce. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

го демократичного переходу. Її значущість полягає в системному підході до трансформації, яка охопила щонайменше три масштабні напрями. По-перше, відбулося адміністративне перекроювання території, у результаті якого утворено трирівневу систему адміністративного поділу (гміна – повіт – воєводство). Це сприяло більш раціональному розміщенню функцій публічного управління, відновленню ролі середніх і малих міст, а також кращому врахуванню локальних і регіональних особливостей розвитку.

По-друге, створено нову систему врядування, засновану на демократичному представництві та децентралізації повноважень. Органи місцевого самоврядування на всіх рівнях отримали реальні виконавчі повноваження та політичну відповідальність, що істотно підвищило прозорість прийняття рішень, підзвітність і відкритість перед громадянами. Поряд з цим, були засновані нові посади воєводи та старости як представників центральної влади в регіонах, відповідальних за забезпечення публічного порядку і дотримання законності.

По-третє, органи місцевого самоврядування отримали значну управлінську автономію в ключових секторах публічного управління, а також відповідні фінансові ресурси та обов'язки. Це дало змогу запровадити нову логіку адміністрування публічних послуг, зорієнтовану на результат і потреби громади, під контролем громадян та у межах повноважень, делегованих урядом. Значну увагу було приділено реформі фінансового менеджменту, яка забезпечила стабільність та прозорість фінансування делегованих функцій.

У підсумку реформа місцевого самоврядування в Польщі заклала міцне підґрунтя для формування сучасної, ефективної та професійної публічної служби, спроможної діяти в умовах політичного плюралізму, адміністративної підзвітності та європейських цінностей демократичного управління.

Завдання розподілу повноважень між органами місцевої влади та органами місцевого самоврядування виявилися одними з найбільш проблемних у процесі реформування. В основу визначення меж відповідальності адміністративно-територіальних інституцій було закладено два принципи: за споживачами послуг органів публічного управління та за адміністративними функціями. Під час реформування публічної влади Польщі було виокремлено три головні функції органів публічного управління: адміністрування, управління процесом перетворень та керівництво наданням громадських послуг. Реформа публічного управління сприяла євроінтеграції Польщі, адже однією з головних умов вступу країни до ЄС є ефективна робота системи публічного управління.

Адміністративна реформа Польщі сприяла відокремленню влади та бізнесу, в результаті кожний громадянин отримав право вільно й на вигідних умовах здійснювати підприємницьку діяльність[1].

---

[1] *Мосора Л. С.* Досвід організації державної служби в Польщі: орієнтири для України. *Публічне управління: удосконалення та розвиток.* 2018. URL : http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3_2018/36.pdf.

Належне виконання місцевими органами влади своїх завдань є визначальним чинником успішного функціювання місцевого самоврядування, особливо якщо їх діяльність тлумачити через принцип, що "дії органів місцевого самоврядування здійснюються не для них самих, а для того, щоб забезпечити мешканцям доступ до послуг"[1]. Децентралізація публічного управління через передання завдань місцевому самоврядуванню і виконання ним їх як власних, забезпечує більшу ефективність роботи публічної адміністрації. Децентралізація має багато переваг, але, на жаль, усе може бути деформоване. Загрози можуть бути наслідком зовнішніх чи внутрішніх умов місцевих громад[2].

Серед найважливіших загроз слід відзначити ризик виникнення анархічних ситуацій, якщо з переданням влади не буде правової та соціально-моральної дисципліни. Чинник, що перешкоджає цим подіям, — це відповідні законні умови та соціальні потреби, водночас узгоджені та ефективні. Децентралізація, відокремлена від розвитку місцевої демократії, може призвести до того, що делегована влада буде в руках соціальних сил, не придатних для ефективних занять управління (через примітивність і бюрократизм). Ось чому вирішальною та надійною є всебічна поінформована громадська думка та нагляд за публічним апаратом. Тут не можна забувати про роль політичної культури та соціальної обізнаності, що найкраще розвиваються через повсякденний контакт з інститутами місцевої демократії, як приклад — через членство в громадських організаціях.

У результаті реформування відбулися фундаментальні зміни, хоча залишилося багато невирішених важливих проблеми, виявились недоліки реформи та зроблено помилки. Зміни відбувалися через глибокі трансформації системи публічного управління, насамперед законодавчі. Однак сенс і наслідки цих змін виходять далеко за межі сфери законодавства. Реформи розбили три основні тоталітарні монополії комуністичної держави: політичну монополію єдиної партії, принцип єдиної публічної влади та принцип єдиного фонду власності. Далі відбулася децентралізація публічного управління і публічних фінансів. Як результат, публічний сектор зазнав ретельної реконструкції — включаючи насамперед принципи здійснення політичної влади, а також принципи організації й забезпечення основних публічних служб та адміністративних завдань (зокрема поліції).

Це принесло значні перетворення в багатьох сферах суспільного життя. У соціальній сфері відбувся лавинний розвиток організацій та неурядових ініціатив, місцевих ЗМІ та інших форм самоорганізації суспільства. Зміни в політичній сфері зумовлені тим, що місцеве самоврядування взяло під контроль функціювання численних установ колективного життя та служб гро-

---

[1] *Clarke M., Stewart J.* Samorząd lokalny i koncentracja na świadczonych usługach. *Wartości podstawowe samorządu terytorialnego i demokracji lokalnej.* Warszawa, 1997. S. 79.

[2] *Лахиджа М.* Фінансове забезпечення органів територіального самоврядування: досвід Республіки Польща. URL : http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2011-4/doc/5/01.pdf

мадськості та відповідальність у цьому плані перед жителями. Розвивався ринок нерухомості, принципово була розроблена технічна інфраструктура та створена основа для раціонального управління громадською власністю. Зміни у фінансовій сфері охоплювали не лише економію публічних коштів, але й розвиток сервісних установ поряд із цілим ринком капіталу, що дозволило децентралізувати політику регіонального розвитку.

Також відбувся прорив у сфері міжпублічної співпраці, адже все більше сегментів польської адміністрації отримували можливість співпрацювати зі своїми колегами на заході. Це стосується як уряду, так і урядової адміністрації (центральної та місцевої), регіонального й місцевого самоврядування, а також інших установ та утворень, що регулюються публічним законодавством. Саме завдяки повній реалізації реформи децентралізації була надана можливість завершити реконструкції публічного політичного та адміністративного центру Польщі.

Ще раз наголосимо, що проведені реформи — це не лише масштабна адміністративна реорганізація, вони є передумовою для значних змін модернізації в усьому публічному секторі, насамперед тих, що призводять до значного підвищення ефективності роботи адміністрації, публічних служб і прозорості у функціюванні публічного управління, більш ефективного витрачання публічних коштів, а також зростання якості обслуговування громадян[1]. У результаті цих змін було створено демократичний механізм управління. Їх наслідком також стало відновлення місцевої ідентичності та місцевих зв'язків, створення бази регіонального розвитку та міжнародної співпраці. Хоча це, звичайно, не означало практичного завершення роботи щодо реорганізації на різних щаблях адміністративної системи Республіки Польща. Слід підкреслити, що фундаментальні системні рішення в цьому сенсі на конституційному та законодавчому рівні було ухвалено упродовж першого десятиліття своєї нової публічності. Польща була першою серед країн Центральної та Східної Європи, що ефективно справлялася із системною ідеологією попереднього періоду, створила правильні інституційні умови для побудови нової держави.

У цьому контексті зауважимо, що навіть найретельніше підготовлені адміністративні реформи — такі як запровадження децентралізованого самоврядування, консолідація адміністративної системи, ухвалення законодавства про публічну службу, реструктуризація урядової діяльності — становлять передусім створення правових та інституційних засад. Успішна реалізація цих перетворень значною мірою залежить від рівня зацікавленості, фахової мотивації та професійної підготовленості як громадянського суспільства, так і адміністративного персоналу. При цьому особливе значення набуває цілеспрямована політика формування корпусу публічних службовців, що включає системи їх добору, навчання та розвитку.

---

[1] *Чаркіна А. О.* Принципи державної служби в країнах Європейського Союзу (на прикладі Польщі та Німеччини. URL : http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2016/22.pdf

В умовах польської моделі публічного управління прийом на публічну службу розглядається як один із ключових елементів державної кадрової політики. Саме людський капітал — головний фактор, що визначає ефективність функціонування публічної адміністрації. Тому процедури добору персоналу повинні відповідати високим стандартам, які б забезпечували залучення найбільш підготовлених кандидатів. Відповідно до принципів належного врядування, кандидати на вступ до корпусу публічної служби проходять кваліфікаційну процедуру, мета якої — ідентифікація професіоналів, здатних ефективно працювати в системі публічної адміністрації, бути лояльними до держави та відкритими до потреб громадянського суспільства.

Політика професійного розвитку публічних службовців у Польщі ґрунтується на переконанні, що системне навчання персоналу не лише підвищує результативність діяльності публічної адміністрації, а й забезпечує особистісне та професійне зростання самих службовців. На цій основі впроваджуються державні стратегії з управління людськими ресурсами, зокрема формуються механізми оцінювання ефективності праці, системи мотивації та планування кар'єрного зростання[1].

Правові засади добору на публічну службу регулюються нормами Конституції Республіки Польща, Закону про публічну службу та актами виконавчої влади. Зокрема, саме Конституція гарантує рівний доступ громадян, які мають повноту публічних прав до державної служби. Таким чином, на конституційному рівні закріплюється вимога до об'єктивності й прозорості процедур набору на публічні посади.

У межах сучасної польської моделі управління людськими ресурсами відповідальність за добір персоналу покладено на генерального директора відповідного органу. Згідно з чинним законодавством генеральний директор зобов'язаний забезпечити відкритість та прозорість добору шляхом публікації оголошення про вакансію. Основними каналами поширення такої інформації є електронна база Бюлетеня публічної інформації Канцелярії Прем'єр-міністра, бюлетені органів, у яких відбувається добір, а також місця відкриті для громадськості, як-от дошки оголошень в офісах адміністрацій.

Оголошення про вакансію має вирішальне значення для процесу добору, оскільки саме в ньому визначаються ключові вимоги до кандидатів, що дає змогу здійснити попередній фільтр і зосередитися на залученні фахівців, які найбільше відповідають потребам конкретної посади. Визначення строків подання документів суворо регламентується: мінімально допустимий строк для відкритих вакансій — 10 днів від моменту публікації, для заміни тимчасово відсутнього працівника — щонайменше 5 днів.

До 2008 року практика передбачала публікацію списків кандидатів, які формально відповідали вимогам оголошення, однак ця вимога була скасована з метою забезпечення більшої конфіденційності та захисту персональ-

[1] OECD (2021). *Public Employment and Management*: *Poland Country Profile*. URL: https://www.oecd.org/gov/pem/

них даних. У випадку добору персоналу на вищі посади (категорія "А" або еквівалентні), процес проводиться кваліфікаційною комісією, яка здійснює комплексну оцінку знань та управлінських компетенцій кандидата. Особливої уваги набуває індивідуальний добір таких інструментів, включаючи тести, ситуаційні завдання, співбесіди, з метою найбільш повного вимірювання відповідності професійним вимогам.

Результати процедури фіксуються у звіті, який включає перелік кращих кандидатів за підсумками оцінювання. Генеральний директор адміністрації зобов'язаний негайно оприлюднити результати конкурсу, що забезпечує прозорість процесу добору. Якщо протягом трьох місяців від моменту укладення трудового договору з обраним кандидатом виникає потреба знову заповнити цю посаду (наприклад, у разі відмови, звільнення чи непередбаченої ситуації), роботодавець має право запропонувати вакантну посаду іншому кандидатові зі списку фіналістів, наведеному у відповідному звіті про добір персоналу[1].

Ефективним залученням працівника до організаційної структури публічного управління Польщі є процес адаптації. Сутність процесу адаптації полягає в ознайомлені працівника з організацією, потрібною інформацією про структуру адміністрації та правилами поведінки в ній, а також з обсягом завдань і вимогами стосовно займаної посади, щоб він якомога швидше був здатним ефективно виконувати покладені на нього завдання. Процес адаптації включає в себе насамперед ознайомлення новоприйнятого працівника з місією та основними цілями адміністрації, по-друге — поінформування працівників осередку або всієї адміністрації щодо найму нової людини (як приклад через інтернет-повідомлення або електронну пошту), по-третє — знайомство з колегами та ознайомлення його з діяльністю та завданнями організаційного підрозділу. В Польщі також рекомендовано призначати людей, відповідальних за організацію та перебіг процесу адаптації.

Підсумовуючи основні моменти стосовно добору кадрів на публічну службу Польщі слід зазначити, що законодавча база, яка регулює цей процес, дозволяє ефективно провести цю процедуру. Установлено ґрунтовні засади для проведення прозорої процедури добору найкраще підготовлених кандидатів для роботи в публічній службі. Насамперед потрібно відзначити, що законодавством було запроваджено децентралізовану систему добору персоналу на публічну службу. Генеральні директори несуть відповідальність за її організацію. Децентралізація системи зробила процес прийому на публічну службу Польщі більш гнучким залежно від можливостей організаційних аспектів адміністрації, специфіки виконуваних завдань та попиту на окремі позиції. Однак децентралізація також пов'язана з ризиками щодо нечесності чи некомпетентності членів кваліфікаційних комісій. Зазначені недоліки потребують тільки коригування й не викликають потреби ухвалення нових

[1] Serwis Służby Cywilnej Kancelarii Prezesa Rady Ministrów. *Oferty pracy w służbie cywilnej*. URL: https://nabory.kprm.gov.pl/

правових рішень, потрібно лише вдосконалювати чинні правові стандарти та чинну практику.

Важливим елементом правового статусу публічного службовця в Польщі є обов'язок постійного розвитку професійних знань і навичок, закріплений у законодавстві. Так, Закон "Про публічну службу" визначає безперервне навчання як обов'язковий елемент кар'єрного розвитку публічного службовця. Окремо прописано, що органи публічної влади мають забезпечити професійний розвиток своїх працівників, а службовці зобов'язані брати участь у відповідних формах навчання щодо потреб служби та посадових обов'язків.

Законом передбачено чітко визначені форми професійного навчання членів корпусу публічної служби. Зокрема, виокремлюються чотири основні напрями навчальної діяльності:

1. *Централізоване навчання*, що організовується та координується Керівником публічної служби. Воно спрямоване на забезпечення належного виконання загальнонаціональних завдань публічного управління, поширення етичних принципів та стандартів служби, розвиток міжвідомчої координації та належного управління людськими ресурсами.

2. *Універсальна підготовка*, яка планується та реалізується на рівні конкретної адміністрації під керівництвом її генерального директора, і спрямована на підвищення загального рівня професійної підготовки службовців.

3. *Навчання в рамках індивідуальної програми професійного розвитку*, яке передбачає індивідуалізацію траєкторії розвитку службовця, погоджується безпосередньо з ним і реалізується під контролем керівництва адміністрації.

4. *Професійна спеціалізована підготовка*, яка проводиться відповідно до специфіки завдань конкретного органу публічного управління[1].

Як можна побачити, польська система публічної служби ґрунтується на принципі безперервного професійного розвитку, який не лише декларується, а й підтримується організаційно й інституційно, з урахуванням потреб службовця, інституції та держави загалом.

Значна увага в Польщі приділяється вивченню службовцями іноземних мов, що вважається потрібною умовою успішної роботи з урахуванням вимог ЄС. Так, від 2006 р. до законодавства Польщі було внесено вимогу до публічних службовців щодо знання однієї з офіційних мов ЄС. До 2006 р. вимагалося знання будь-якої іноземної мови[2]. Законодавець також зобов'язує керівництво осередків створювати індивідуальні програми професійного розвитку членів публічного службового корпусу.

Головою публічної служби організовується навчання стратегічного управління — цикл, призначений для генеральних директорів адміністрацій.

---

[1] Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej. *Dziennik Ustaw*. 2022. Poz. 1691. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/ DocDetails. xsp?id=WDU20082172105

[2] *Лахижа М. І., Трегубенко Г. П.* Організаційно-правові аспекти підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації фахівців у сфері європейської інтеграції в посткомуністичних країнах [Електронний ресурс]. *Публічне адміністрування*: *теорія і практика*. 2013. Вип. 2 (10).

Навчання відбувається упродовж одного року і спрямоване на поглиблення знань у галузі правового порядку та сучасних методів управління, а також набуття управлінських навичок директорами, що є представниками стратегічного персоналу урядової адміністрації. Навчальна програма включає в себе питання пов'язані з функціюванням публічної служби, процедурні питання законодавчого, трудового й адміністративного права, публічні фінанси та проблеми організації, управління, нагляду та контролю.

Як уже було згадано, основним чинником, необхідним для побудови професійного, надійного й ефективного апарату публічного управління, здатного виконувати завдання в нових економічних і політичних умовах, є людський чинник. Для оптимального використання людського потенціалу Польщі потрібно було впроваджувати системні рішення в галузі навчання нових та нинішніх кадрів адміністрації. Варто відзначити, що упродовж багатьох років юридична освіта вважалася базовою й потрібною в Польщі для зайняття посади в адміністрації публічного управління. І тільки 1959 року було започатковано факультети у вищих навчальних закладах із програмою, адаптованою до потреб адміністрації публічного управління, стиль викладання якої дозволяв поєднувати теоретичну підготовку з потребами практики[1].

Ключову роль у системі професійної підготовки публічних службовців відіграє Національна школа публічного управління, яка з 2023 року носить ім'я Президента Леха Качинського (пол. *Krajowa Szkoła Administracji Publicznej — KSAP*), заснована в 1990 році за зразком французької Національної школи адміністрації (ENA). Школа забезпечує інтенсивну підготовку кандидатів до вищого корпусу державної служби, з акцентом на міждисциплінарну підготовку, правову грамотність, управлінські навички та міжнародну орієнтацію. Програма передбачає не лише навчання, але й обов'язкові стажування в державних органах Польщі, а також закордонні стажування в установах ЄС або державах-членах.

Відповідно до законодавства KSAP підпорядковується безпосередньо Прем'єр-міністру, який здійснює загальний нагляд за діяльністю школи та призначає її директора на конкурсних засадах.

Добір кандидатів до KSAP здійснюється через відкриту конкурсну процедуру, що передбачає обов'язкову участь осіб, які не досягли 32-річного віку, мають диплом магістра та польське громадянство. Конкурс охоплює кілька етапів, зокрема перевірку знань, навичок аналітичного мислення, комунікаційних здібностей та загального рівня підготовки до роботи в публічному секторі. Навчальний процес триває близько 18 місяців (приблизно 1700 годин), по завершенню якого випускники зобов'язані відпрацювати не менш як п'ять років у державних структурах Польщі[2].

---

[1] *Starościak J.* Zarys nauki administracji. Warszawa: PWN, 1971. 597 c.

[2] Krajowa Szkoła Administracji Publicznej im. Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej Lecha Kaczyńskiego. *Rekrutacja 2025*. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://ksap.gov.pl/ksap/aktualnosci/nabor-na-36-kurs

Щорічно KSAP приймає орієнтовно 60 слухачів, хоча конкурс на одне місце стабільно становить 8–10 осіб, що свідчить про високу репутацію школи та її роль у професійній соціалізації адміністративної еліти країни. Серед вступників домінують випускники юридичних, економічних і політологічних спеціальностей. Навчальний план школи передбачає вивчення обов'язкових базових дисциплін, факультативних курсів, а також активну участь у тематичних семінарах, науково-практичних конференціях і круглих столах із питань публічного управління.

Особливо наголошується на практичній орієнтації навчання. Слухачі беруть участь у тренінгах з управління персоналом, стратегічного планування, переговорів, аналізу політик і врядування. Значну частину програми займають моделювальні вправи, симуляційні ігри, кейс-стаді та індивідуальні дослідницькі проєкти. Усі заняття ведуться за участі провідних викладачів-практиків, представників центральної адміністрації, іноземних експертів і науковців, що забезпечує міждисциплінарність і прикладну спрямованість освітнього процесу.

Після завершення навчання випускники Школи автоматично отримують статус публічного службовця та мають пріоритетне право на зайняття керівних посад у публічній адміністрації. Це дає змогу забезпечити якісний кадровий резерв для найвищого ешелону управління, а також гарантує послідовність та інституційну пам'ять у публічному секторі[1].

Окрім початкової професійної підготовки, велике значення має підвищення кваліфікації на робочому місці, що проводиться у формі внутрішніх або зовнішніх тренінгів, тематичних курсів, семінарів, а також навчання на післядипломних програмах. Генеральні директори міністерств та інших центральних органів адміністрації зобов'язані щорічно розробляти плани професійного розвитку персоналу, де зазначаються теми навчання, цілі, форми реалізації та цільові групи.

Особлива увага приділяється так званому адаптаційному навчанню новопризначених службовців. Вони проходять спеціальні вступні програми з етики публічної служби, структури державної влади, законодавства та адміністративних процедур. Уряд також підтримує розвиток цифрових компетентностей публічних службовців у межах національних цифрових стратегій, наприклад, через платформу e-learning.gov.pl.

Нарешті, з урахуванням зростаючої ролі міжнародного співробітництва Польщі в межах ЄС, значна частина навчальних програм охоплює європейське адміністративне право, політики ЄС, бюджетні процедури, стандарти оцінювання ефективності політик, що особливо важливо для посадовців, залучених до реалізації проєктів, що фінансуються з фондів ЄС.

Одним із сучасних підходів до удосконалення системи публічного управління в Польщі є впровадження механізмів управління якістю в діяльності

[1] Krajowa Szkoła Administracji Publicznej im. Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej Lecha Kaczyńskiego. URL: https://ksap.gov.pl

органів публічної адміністрації. Зокрема, йдеться про поступове запровадження системи менеджменту якості, заснованої на міжнародному стандарті ISO 9001, яка орієнтована на безперервне поліпшення організаційних процесів і максимальне врахування потреб користувачів публічних послуг. Така система забезпечує побудову прозорої, структуровано організованої адміністрації, відкритої до очікувань як громадян, так і самих працівників публічного сектору.

У Польщі практика впровадження систем управління якістю в органах публічної адміністрації розпочалась ще в 1998 році. Основна мета впровадження полягала в перенесенні до польського управлінського контексту позитивного досвіду країн-членів Європейського Союзу, зокрема Франції, Німеччини та Нідерландів, де управління якістю вже набуло значного поширення в державному секторі. На етапі реалізації польські адміністрації адаптували інструменти TQM (Total Quality Management), CAF (Common Assessment Framework), а також елементи ISO-сертифікації з метою створення умов для раціонального адміністрування ресурсів, зменшення бюрократичного тиску та підвищення рівня довіри громадян до інституцій влади[1].

Реалізація системи управління якістю у публічному секторі Польщі супроводжувалася нормативною та інституційною підтримкою з боку канцелярії Прем'єр-міністра та Державної інспекції праці, а також була підтримана низкою освітніх ініціатив з боку KSAP та інших профільних установ. Особливо важливою виявилася орієнтація на європейські моделі забезпечення якості, такі як CAF, що були рекомендовані Програмою SIGMA у межах підготовки країн Центрально-Східної Європи до вступу в ЄС[2].

Отже, на наш погляд, досвід Польщі у становленні та розвитку інституту професійної публічної служби є особливо цінним для України в контексті реалізації адміністративної реформи, децентралізації публічної влади, впровадження європейських стандартів публічного управління та розвитку кадрового потенціалу держави. Польська модель публічної служби, попри те, що формувалася під впливом французької системи, поступово еволюціонувала у змішану структуру з домінуванням відкритих, гнучких принципів добору та управління персоналом. Вона поєднує стабільність державної служби з адаптивністю до сучасних викликів публічного управління.

Конституційні засади функціонування польської публічної служби ґрунтуються на принципах професіоналізму, неупередженості, політичної нейтральності, прозорості та підзвітності. Значна увага приділяється нормативному та інституційному забезпеченню незалежності публічної служби від політичного впливу. Водночас практика свідчить, що політична реальність періодично порушує цю рівновагу, викликаючи необхідність постійного вдосконалення механізмів правового та етичного регулювання.

---

[1] *Bober J.* Zarządzanie jakością w administracji publicznej — doświadczenia krajowe i zagraniczne, *Zarządzanie Publiczne*. 2014. nr 4(28).

[2] Sigma/OECD. *Public Administration Reform in EU Enlargement Countries*. 2022. URL: https://www.oecd.org/gov/sigma

Ключову роль у системі управління публічною службою відіграють інституції — Голова публічної служби, Рада публічної служби, Офіс публічної служби та Національна школа публічного управління (KSAP). Їх діяльність спрямована на забезпечення фаховості, об'єктивності та безперервного розвитку публічного сектору. На особливу увагу заслуговує KSAP як центр формування адміністративної еліти, що діє на основі відкритого конкурсного добору та забезпечує комплексну підготовку майбутніх службовців за сучасними методиками.

Важливою складовою розвитку польської публічної служби стала адміністративна реформа 1998–2000 років, яка забезпечила децентралізацію публічного управління, розмежування повноважень між рівнями влади, формування нової архітектури органів місцевого самоврядування та передачу значного обсягу повноважень на місця. Ця реформа створила умови для становлення професійної адміністрації на регіональному та місцевому рівнях, підвищила ефективність і підзвітність публічного управління, сприяла формуванню механізмів громадського контролю за владою.

Процес професіоналізації публічної служби в Польщі супроводжувався впровадженням сучасних підходів до управління персоналом, зокрема систем добору кадрів на конкурсній основі, запровадженням профілів компетентності, щорічного оцінювання, персоніфікованого планування кар'єри та підтримки безперервного професійного навчання. Законодавство Польщі передбачає обов'язок службовців постійно оновлювати свої знання й навички, а реалізація цього положення здійснюється через багаторівневу систему навчання — від індивідуальних програм до централізованої підготовки.

Показовим є також впровадження у Польщі інструментів управління якістю, включаючи системи сертифікації ISO та CAF, що спрямовані на покращення результативності публічної адміністрації, підвищення рівня довіри громадян та формування нової культури публічного обслуговування.

Таким чином, польський досвід свідчить про те, що професійна публічна служба можлива за умови чіткої інституціональної організації, нормативної стабільності, конкурентної процедури добору персоналу, розвиненої інфраструктури навчання та стратегії професійного розвитку. Для України, що перебуває на етапі трансформації публічної служби, польська модель може слугувати взірцем збалансованого поєднання правової інституціоналізації та управлінської інноваційності, де центральне місце належить людині — професійному, компетентному, відповідальному публічному службовцеві.

Сполучені Штати Америки

Аналіз управлінської моделі Сполучених Штатів Америки засвідчує низку унікальних рис, що відрізняють її систему публічної служби від європейських підходів. У США сформувалася особлива, умовно суперконвергентна модель, яка базується на синтезі конституційних принципів, історичних традицій громадянської участі та потреб адаптації бюрократичного апарату до демократичних ідеалів. Витоки такої моделі пов'язані з реалізацією ідеї сус-

пільного договору, що відіграє роль засадничого ідеологічного фундаменту американського публічного управління.

Ключовими ознаками американської моделі публічної служби є:

- відкритість і проникність для представників громадянського суспільства, що забезпечується через конкурсні процедури та залучення до реалізації окремих адміністративних функцій неурядових організацій, приватного сектору, професійних об'єднань (інституційна конвергенція);
- високий рівень очікувань щодо етичної поведінки та морального авторитету публічних службовців. Їх діяльність орієнтується на забезпечення прав і свобод громадян, що формує ціннісний вектор у доборі та розвитку персоналу;
- прагнення до конструктивної взаємодії між публічними інституціями та громадськістю. Цей підхід базується на ідеї партнерства у розбудові демократичних інститутів, що виявляється у підтримці горизонтальних управлінських зв'язків, мультиакторного підходу до формування політики, поширенні практик спільного врядування;
- функціональна гнучкість і результативність системи публічної служби, зокрема завдяки інтенсивному впровадженню цифрових рішень, сервісно-орієнтованих технологій та сучасних форм управління людським капіталом. Ця модель демонструє прагматичну орієнтацію на ефективність, що поєднується з мінімізацією бюрократичних бар'єрів у доступі до послуг.

Усе це в сукупності формує своєрідну культурно-інституційну рамку, яка зумовлює високий ступінь адаптивності американської системи публічного управління до викликів сучасного демократичного розвитку[1].

Федеральна система публічного управління Сполучених Штатів Америки характеризується чітко структурованою інституційною архітектурою, ключовим елементом якої виступають міністерства (департаменти) виконавчої гілки влади. На сьогодні до складу уряду США входить 15 основних виконавчих департаментів, що охоплюють більшість функцій державної політики, включаючи оборону, охорону здоров'я, фінанси, освіту, сільське господарство, внутрішні справи, енергетику тощо. Саме в межах цих департаментів сконцентрована переважна більшість працівників федеральної публічної служби — за оцінками від 85 до 90 % загальної кількості публічних службовців федерального рівня[2].

Хоча департаменти можуть істотно різнитися за масштабами діяльності, бюджетами та управлінськими функціями, загальна адміністративна структура є уніфікованою. Кожен департамент очолює посадова особа — секретар,

---

[1] U.S. Office of Personnel Management. *Federal Workforce Priorities Report 2022*. Washington, DC, 2022. URL: https://www.opm.gov/policy-data-oversight/human-capital-management/federal-workforce-priorities-report/2022-federal-workforce-priorities-report.pdf

[2] U.S. Office of Personnel Management. *Federal Civilian Workforce Statistics*. Washington, DC, 2024. URL: https://www.opm.gov/about-us/2024-annual-performance-report/opm-overview/

яка призначається Президентом США за погодженням із Сенатом. При цьому заступники, помічники та інші посадовці вищого рівня також є політичними призначенцями, що підкреслює політико-адміністративний характер системи. Цей підхід контрастує з практиками інших країн, наприклад Великої Британії, де аналоги заступників міністрів — це, як правило, кар'єрні публічні службовці.

Функціональна роль департаментів полягає в реалізації політики, затвердженої Конгресом, і в розробці виконавчих механізмів для її імплементації. У реальних умовах така реалізація вимагає інтерпретації намірів законодавця, що часто буває ускладнено загальним характером формулювань законодавчих актів. З метою досягнення компромісу в політично чутливих питаннях Конгрес нерідко вдається до узагальнених законодавчих норм, залишаючи значну свободу виконавчим агентствам у деталізації механізмів реалізації. Це, своєю чергою, посилює відповідальність публічних службовців за якість управлінських рішень та ефективність регуляторного втручання у відповідні сфери суспільного життя.

Отже, парламент часто визначає лише керівний напрям для діяльності, а бюрократії надається свобода виробляти особливу робочу політику, що відповідає її власним інтересам (або інтересам тих, хто володіє більш високою виконавчою владою). Урядові департаменти поділяються на бюро, федеральні агенції та корпорації. Бюро частіше очолюють професійні чиновники, ніж призначені особи. Як приклад, Бюро статистики працює як частина Департаменту праці США. Керівники бюро наділені значною дискреційною владою, незважаючи на те, що вони мають діяти в рамках постійного законодавства та адміністративної політики. Також урядові департаменти підтримують місцеві установи в кожному штаті, і єдина адміністративна політика превалює на всіх відомчих рівнях. Незалежні агенції Федерального Уряду США — це агенції, створені поза федеральними відомствами, що належать до виконавчої гілки влади. Їх очолює глава Кабінету міністрів. Згідно із затвердженими конгресом законами Уряд надає їм грошові гранти, які й визначають цілі діяльності агенцій. Незалежні агенції утворюються конгресом для виконання завдань, що перебувають за рамками звичайного законодавства США. Вони відповідальні за підтримання стабільності роботи Федерального Уряду та економіки країни. Федеральні корпорації, що належать до компетенції Уряду, становлять собою поєднання урядових агенцій і підприємств приватного бізнесу. Хоч глави корпорацій призначаються Президентом за згодою сенату, вони наділені значною автономною владою. Як приклад, корпорації можуть ухвалювати власні рішення про те, як розподілити й куди спрямувати фонди, що асигнувала законодавча влада. Водночас лише незначна частина корпорацій є прибутковою. Тому вони залежать від щорічних урядових субсидій[1].

---

[1] Державна служба : підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; редкол. : Ю. В. Ковбасюк (гол.), О. Ю. Оболенський (заст. голови), К.О. Ващенко та ін. Київ; Одеса : НАДУ, 2012. Т. 1. С. 303.

Ключову роль у формуванні, регулюванні та захисті принципів цивільної служби відіграють спеціалізовані органи, що забезпечують інституційну цілісність так званої *системи заслуг* (англ. *merit system*). До числа таких органів належать: Управління з управління персоналом США (англ. *Office of Personnel Management, OPM*), Рада із захисту системи заслуг (англ. *Merit Systems Protection Board, MSPB*), а також Спеціальний прокурор з питань публічної служби (англ. *U.S. Office of Special Counsel, OSC*).

Управління з управління персоналом є провідним агентством з розробки політик у сфері кадрового менеджменту в межах федеральної цивільної служби. Його очолює директор, якого призначає Президент США за погодженням із Сенатом. Термін повноважень директора, звичайно, становить чотири роки. OPM відповідає за розробку стандартів найму, оцінки ефективності, професійного розвитку, а також за забезпечення дотримання принципів рівності можливостей і прозорості конкурсних процедур.

Рада із захисту системи заслуг виконує функції квазісудового органу, що розглядає скарги державних службовців, пов'язані з неправомірними кадровими рішеннями, звільненням або дисциплінарними стягненнями. До її складу входять три члени, призначення яких здійснюється Президентом за згодою Сенату на семирічний строк. Законодавчо встановлено обмеження щодо партійного складу Ради: не більше двох її членів можуть належати до однієї політичної сили. Голову MSPB призначає Президент окремо, за погодженням із Сенатом.

Ще однією інституцією, що забезпечує додатковий контроль за дотриманням принципів справедливості у кадровій політиці, є Спеціальний прокурор з питань публічної служби. Цей орган функціонує як незалежне відомство і займається розглядом скарг на порушення норм трудової етики, зловживання владою, дискримінацію або політичні переслідування у федеральній службі. Спеціальний прокурор призначається Президентом на п'ятирічний строк за згодою Сенату й має юридичну автономію, що дає можливість ефективно виконувати контрольні функції, не піддаючись політичному впливу[1].

Правове підґрунтя функціонування публічної служби у США формувалося на базі сталої конституційної моделі, що передбачає чіткий розподіл повноважень між законодавчою, виконавчою та судовою гілками влади. Ця система забезпечила інституційну спадкоємність і передбачуваність державного управління, створивши умови для поступової еволюції державної служби як професійного інституту. Водночас стрімкий ріст чисельності службовців, розширення обсягів публічних завдань та зростання витрат на їх виконання актуалізували необхідність глибоких адміністративних реформ, що стали можливими наприкінці 1970-х років у результаті першої хвилі модернізації інституту публічної служби.

---

[1] U.S. Office of Personnel Management. *About the OPM*. Washington, DC, 2024. URL: https://www.opm.gov/about-us/2024-annual-performance-report/opm-overview/

Ключовим нормативним актом цього періоду став Закон про реформу публічної служби 1978 року (англ. *Civil Service Reform Act*), що заклав нову парадигму кадрової політики у виконавчій владі. Закон передбачав створення двох спеціалізованих органів, які мали забезпечити ефективне управління персоналом на основі принципу заслуг: Управління з управління персоналом (англ. *Office of Personnel Management, OPM*) та Рада з питань захисту системи заслуг (англ. *Merit Systems Protection Board, MSPB*). Їх функціонування покликане забезпечити баланс між політичною доцільністю, професійною автономією публічної служби та захистом прав працівників від незаконних кадрових рішень.

Суттєвою новацією, закріпленою в цьому законодавстві, стало інституціональне оформлення *Служби вищих керівників* (англ. *Senior Executive Service, SES*) — кадрового резерву вищої управлінської ланки, що покликаний забезпечити ефективне стратегічне управління у федеральній адміністрації. Служба вищих керівників функціонує на перетині політичного та професійного рівнів управління, зберігаючи при цьому незалежність від політичних впливів у межах законодавчо окресленої системи заслуг. В основі функціонування SES лежить концепція службової кар'єри, що передбачає просування відповідно до чіткої ієрархії, з урахуванням складності виконуваних завдань, рівня управлінської відповідальності та участі в ухваленні рішень.

Ще одним нововведенням, яке мало тривалий вплив на професіоналізацію публічного управління, стало затвердження етичного кодексу для державних службовців. Етичні стандарти, що були визначені на рівні виконавчої влади у вигляді окремих нормативно-правових актів[1], стали елементом нормативної культури публічного сектору, який визначає ціннісні орієнтири службової поведінки, недопущення конфлікту інтересів, гарантування прозорості та служіння публічному інтересу. Це створило підґрунтя для становлення етичної інфраструктури, що сприяє підвищенню довіри громадськості до інститутів державної влади.

Наступний етап трансформації публічної служби у США розпочався в середині 1990-х років і став другою хвилею реформ, ініційованих у відповідь на нові суспільні очікування та зростаючий запит на ефективність державного управління. У цей період, за ініціативи президента Білла Клінтона, була створена спеціальна комісія, що мала на меті всебічний аналіз функціонування федеральної адміністрації, виявлення структурних дисфункцій та запропонування шляхів оптимізації діяльності публічних інституцій. Основна ідея реформування зводилася до запровадження принципу *управління за результатами* (англ. *results-oriented management*), що передбачав зсув акцентів у діяльності службовців — від дотримання формальних процедур до досягнення чітко визначених цілей і конкретних результатів.

---

[1] U.S. Office of Government Ethics. *Standards of Ethical Conduct for Employees of the Executive Branch*. Title 5 C.F.R. Part 2635 (amended 2023). URL: https://www.ecfr.gov/current/title-5/chapter-XVI/subchapter-B/part-2635

Під гаслом *використовувати публічну службу як інструмент досягнення результатів*, реформа орієнтувалася не на зміну суті публічної служби, а на оновлення способів надання державних послуг, що мало забезпечити більшу гнучкість, клієнтоорієнтованість і відповідальність перед суспільством. Було започатковано практику широкого застосування механізмів управління продуктивністю, регулярної звітності щодо досягнутих цілей та оцінювання ефективності діяльності адміністративних структур.

Третій етап реформ, що припав на початок 2000-х років, реалізовувався в умовах зміни глобального безпекового контексту та фінансової напруги. За адміністрації президента Джорджа Буша-молодшого у 2001 році була запроваджена *Президентська програма управління*, яка мала на меті модернізувати федеральну публічну службу через запровадження інструментів стратегічного управління та підвищення ефективності. Ця програма окреслила п'ять ключових пріоритетів:

1. *Стратегічне управління людським капіталом*, що передбачало формування високопрофесійного кадрового складу публічної служби з фокусом на розвиток лідерських компетентностей та управління результативністю.

2. *Посилення конкуренції між публічним і приватним секторами* як механізму підвищення якості послуг та зниження витрат.

3. *Підвищення фінансової ефективності*, зокрема шляхом запровадження сучасних підходів до аудиту, управління витратами та фінансового контролю.

4. *Розвиток електронного урядування* з метою забезпечення доступності державних послуг, прозорості процедур та ефективного управління інформаційними ресурсами.

5. *Бюджетування*, орієнтоване на результат, як базовий принцип формування, виконання та моніторингу державного бюджету[1].

Це засвідчило, що американська модель публічної служби продемонструвала спроможність до періодичної адаптації та інституційного оновлення на основі емпіричних даних, оцінювання ефективності та широкого залучення аналітичних інструментів. Це дозволило забезпечити її стійкість, відкритість до змін і збереження високої легітимності у суспільстві.

Упродовж останніх двох десятиліть система публічної служби США зазнала низки глибоких перетворень, які продовжили логіку реформ попередніх періодів, водночас зумовлюючи нові інституційні та управлінські виклики. Після реформ кінця XX — початку XXI століття, спрямованих на підвищення ефективності державного управління, посилення управління за результатами та розбудову електронного уряду, подальші зміни відбувалися під впливом як внутрішньополітичних, так і глобальних чинників.

Одним із визначальних етапів інституційної трансформації стало створення Міністерства внутрішньої безпеки у 2002 році — найбільшої реоргані-

[1] U.S. Government Accountability Office. *Human Capital: A Guide for Assessing Strategic Training and Development Efforts in the Federal Government*. GAO-04-546G, 2023.

зації в структурі федерального уряду США з часів заснування Міністерства оборони. Цей крок став відповіддю на нові безпекові виклики після терактів 11 вересня 2001 року та передбачав консолідацію функцій понад 20 різних федеральних агенцій у межах нової структури. Таким чином, публічна служба США була поставлена в умови інтенсивної інтеграції антикризових функцій та зміцнення міжвідомчої координації.

Наступним кроком модернізації став Закон про захист викривачів, ухвалений у 2012 році. Цей нормативний акт істотно розширив гарантії для публічних службовців, які повідомляють про зловживання, неефективність або інші порушення в діяльності органів влади. Закон передбачив уточнення процедур захисту, посилення відповідальності за репресії щодо викривачів та розширення переліку ситуацій, у яких службовець може розраховувати на правовий захист. Тим самим було зроблено суттєвий крок до посилення інституційної етики й підзвітності в системі публічного управління.

У період правління адміністрації президента Дональда Трампа (2017–2021) було ініційовано низку спроб реформування публічної служби, що мали радше політизований характер. Зокрема, в 2020 році було підписано указ про створення так званого "Schedule F" — нової класифікації посад у публічній службі, яка охоплювала б "політично чутливі" посади та дозволяла їх легше звільняти без дотримання стандартних процедур. Цей указ був скасований адміністрацією Джозефа Байдена у 2021 році, однак у 2025 році його було відновлено, що викликало гострі дискусії серед експертів і громадськості щодо ризику зниження професіоналізму та незалежності державної служби в умовах зростання політичного впливу на кадрові рішення.

Крім того, у 2025 році значного резонансу набули дії виконавчої влади щодо скорочення фінансування програм громадянської служби, зокрема AmeriCorps. Унаслідок ухваленого бюджету близько 32 тис. працівників цієї програми втратили свої посади. Такий крок засвідчив пріоритетність фіскальної дисципліни над соціальною політикою в урядовій стратегії, що викликало широку критику з боку неурядових організацій, окремих штатів та представників академічного середовища.

Як бачимо, еволюція публічної служби в США після початку XXI століття характеризується поєднанням структурних інституційних змін, спроб глибшої демократизації та транспарентності, а також політично мотивованих рішень, які ставлять під сумнів стабільність професійної державної служби. У цьому контексті особливої ваги набувають дебати про баланс між політичною підзвітністю публічної служби та її інституційною автономією, здатністю до самовідновлення, збереження стандартів етики, професіоналізму й ефективності.

Система професійної публічної служби Сполучених Штатів Америки за своїм характером належить до відкритої моделі, в якій переважає принцип загальнодоступності вступу на державну службу за результатами загального освітнього та професійного добору. На відміну від багатьох європейських країн, у США відсутні спеціалізовані заклади, які б готували вищий корпус

управлінців виключно для роботи в публічному секторі. Підготовка осіб, спроможних обіймати посади на державній службі, здійснюється на базі вищих навчальних закладів загального типу — університетів, професійних шкіл та коледжів. Такий підхід зумовлює мобільність системи публічної служби США та її відкритість до кандидатів із різних професійних середовищ, що, своєю чергою, сприяє притоку інноваційних ідей і зменшує загрозу формування замкненої корпоративної культури серед публічних службовців.

Важливою особливістю організаційної структури публічної служби США є її ієрархічний поділ за категоріями посад, що базується на рівні складності посадових обов'язків, ступені відповідальності та рівні впливу на прийняття управлінських рішень. Відповідно до законодавства усі посади цивільних службовців федерального рівня поділяються на 18 категорій, кожна з яких детально описана у Зведенні законів США. Ця система уможливлює прозору класифікацію та справедливе визначення умов оплати праці та функціональних обов'язків службовців.

Перші чотири категорії охоплюють працівників, які виконують переважно допоміжні або технічні функції. Це здебільшого особи з базовим рівнем освіти, які здійснюють рутинну діяльність під прямим наглядом керівництва. Їхня частка в структурі державної служби становить приблизно п'яту частину всіх працівників. Вони отримують найнижчу оплату праці, яка зазвичай співвідноситься із заробітною платою низькокваліфікованих працівників приватного сектору.

Посади з п'ятої по восьму категорії включають службовців, які виконують завдання, що вимагають спеціальної професійної підготовки, наявності дипломів про вищу освіту та здатності до індивідуальної праці. Ці службовці не мають адміністративно-управлінських повноважень, але часто виступають виконавцями складніших функцій, зокрема в аналітичній чи технічній сферах. Їхня частка сягає близько третини всієї чисельності публічних службовців. Рівень оплати праці відповідає середньому рівню в державному секторі, хоча, як правило, нижчий, ніж у працівників аналогічного профілю в комерційних структурах.

Категорії з дев'ятої по п'ятнадцяту охоплюють переважно середній управлінський персонал. Ці службовці, хоча й діють в умовах загального адміністративного нагляду, мають суттєвий ступінь автономії при прийнятті рішень, особливо починаючи з одинадцятої категорії. До прикладу, працівники тринадцятої категорії можуть обіймати посади заступників керівників відділів, а працівники чотирнадцятої — самостійно очолювати управлінські підрозділи. Загалом ця категорія складає майже половину всіх службовців. Їхня заробітна плата суттєво вища, ніж у працівників попередніх груп, і може перевищувати її у два та більше разів.

До вищого управлінського корпусу належать посадові особи шістнадцятої–вісімнадцятої категорій. Це керівники найвищого рівня, які відповідають за реалізацію державної політики в межах великих функціональних підрозділів. Звичайно, вони очолюють директоратні структури, стратегічні

бюро або комплексні програми. Їхня частка є незначною і становить близько 2 % від загальної кількості державних службовців, проте обсяг повноважень і рівень відповідальності є найвищими. Вони отримують найвищу заробітну плату, що суттєво перевищує оплату праці представників інших категорій, іноді — у вісім–дев'ять разів.

Окремо варто згадати класифікацію публічної служби США на патронатну, керівну та цивільну. Патронатна служба, яка традиційно виникла в період становлення американської державності, на сьогодні зберігається лише частково й охоплює близько 5 % посад, зокрема тих, які безпосередньо залежать від політичної волі президента. До них належать керівники міністерств, агентств, а також вищі дипломатичні посадовці. Натомість основну частину становлять цивільні службовці, які мають стабільний статус і незалежні від політичної кон'юнктури. Вони можуть реалізовувати свою кар'єру в межах однієї або кількох установ протягом тривалого часу, поступово просуваючись і підвищуючи рівень відповідальності.

Окреме значення в системі публічної служби Сполучених Штатів Америки має особливий інститут — Служба вищих керівників, що функціонує в межах виконавчої гілки влади як автономна кадрова система. Вона охоплює приблизно 8 тис. осіб, які обіймають ключові управлінські посади у понад сімдесяти п'яти державних органах федерального рівня. Зазначена категорія службовців виконує функцію зв'язуючої ланки між політичними посадовими особами, які призначаються президентом, і штатними професійними службовцями адміністративного апарату. Основними критеріями добору на посади цього рівня є відкритість, прозорість і змагальність процедур відбору, які реалізуються як через загальнодоступні конкурси, так і шляхом проходження спеціалізованих навчальних програм.

Особливістю регулювання чисельності цієї кадрової групи є наявність законодавчо встановленого верхнього обмеження: загальна кількість посад вищого керівного рівня не повинна перевищувати 10 777 осіб. Визначення та затвердження відповідної чисельності здійснюється у двоетапному порядку. Кожні два роки міністерства та відомства виконавчої влади подають до Управління публічної служби заявки, в яких обґрунтовують необхідну кількість посад цього рівня з урахуванням прогнозованого обсягу управлінських завдань і запланованого фінансування на наступні бюджетні періоди. Після консультацій з Адміністративно-бюджетним управлінням, що входить до структури президентської адміністрації, Управління публічної служби ухвалює остаточне рішення щодо погодження кількості керівних посад по кожному з органів.

Крім того, запроваджені чіткі обмеження щодо чисельності інших категорій службовців, які не входять до постійного кадрового складу. Зокрема, кількість некар'єрних посад, на які призначаються особи з політичного середовища, не має перевищувати 10 % загальної кількості посад вищого керівного складу. Своєю чергою, сумарна чисельність працівників, які призначаються на строкові посади або посади, пов'язані з дією надзвичайних обставин, обмежується рівнем 5 % від загального числа зазначених посад. Така модель

спрямована на забезпечення стабільності, професіоналізму та передбачуваності в управлінні, а також на запобігання надмірній політизації публічної служби[1].

Права та обов'язки публічних службовців і характер публічної служби у США багато в чому зумовлені федеральним устроєм цієї держави, межами економічної автономії й політичних повноважень штатів і місцевих органів влади.

Як відомо, урядова система Сполучених Штатів Америки сформувалась на основі принципу федералізму, який передбачає розмежування повноважень між федеральним урядом та урядами штатів. У цьому контексті за федеральним рівнем традиційно закріплено компетенції, що мають загальнонаціональне значення, зокрема у сферах оборони, зовнішньої політики, валютного регулювання, митного контролю та забезпечення національної безпеки. Натомість функції, пов'язані із соціальною політикою, громадськими послугами та розвитком місцевої інфраструктури, зазвичай делегуються до компетенції окремих штатів і муніципалітетів.

Водночас упродовж останніх десятиліть спостерігається поступова трансформація цього розподілу, що проявляється у зростаючій ролі федерального уряду у сфері надання суспільно значущих послуг. Зокрема, центральна влада дедалі активніше втручається в управління галузями охорони здоров'я, освіти, соціального забезпечення, транспортної інфраструктури, житлової політики та міського розвитку. Це зумовлено як масштабами сучасних суспільних викликів, так і необхідністю забезпечення єдиних стандартів якості публічних послуг на всій території країни[2].

Варто наголосити, що навіть за умов посилення централізації в окремих секторах, підходи до реалізації таких політик залишаються децентралізованими за сутністю. Тобто федеральна влада, звичайно, не нав'язує штатам безпосередньо конкретні адміністративні рішення, а застосовує інструменти кооперативного врядування. Це передбачає реалізацію державних програм через двосторонню взаємодію — федеральні ініціативи впроваджуються за участі органів влади штатів, які адаптують їх відповідно до особливостей місцевого контексту. Така модель співпраці дозволяє поєднувати стратегічне бачення національного розвитку з гнучкістю реалізації публічної політики на субнаціональному рівні.

Федеративна система США передбачає значну автономію окремих штатів у межах, визначених Конституцією. Вони не можуть приймати акти, що суперечать федеральному праву, проте володіють широкими повноваженнями в питаннях оподаткування, бюджетного регулювання, охорони здоров'я, без-

---

[1] Див.: Civil Service Reform Act of 1978. *United States Code*. Title 5 – Government Organization and Employees; а також: Служба вищих керівників у США: аналіз інституційної моделі. *Аналітична записка. Центр адаптації державної служби до стандартів ЄС*. 2023. Режим доступу: https://center.gov.ua.

[2] *Henry N.* Federalism and the American Political System. New York: Palgrave Macmillan, 2020.

пеки та підприємництва. Конституції штатів, загалом подібні до федеральної, закріплюють принцип, згідно з яким вся влада належить народові.

Організація влади в штатах базується на власному адміністративно-територіальному поділі. Губернатор, якого обирають на 2 або 4 роки, виконує функції, аналогічні президентським: визначає політику, формує уряд штату, готує бюджет і бере участь у законотворчості. Законодавча влада представлена двопалатними органами, за винятком штату Небраска.

Наступним рівнем є округи — їх понад 3 тисячі, і вони мають виборних посадових осіб, таких як шерифи чи прокурори. Округи поділяються на дрібніші одиниці — тауни або тауншипи. Органи самоврядування округів мають широкі повноваження: від встановлення податків до реалізації програм соціального захисту. Окремі міста, виведені з-під юрисдикції округу, мають власні системи управління, що діють на підставі статутів. Міські уряди відповідають за базові послуги: охорону здоров'я, пожежну безпеку, транспорт і житлову інфраструктуру. У великих містах ці функції реалізуються у тісній взаємодії з урядами штатів та федеральними структурами.

Характерною рисою муніципального управління в Сполучених Штатах Америки є виразна фрагментованість адміністративної організації урбанізованих територій. Йдеться передусім про великі міські агломерації та їхні приміські зони, які формують так звані метрополійні ареали. За сучасними оцінками, на ці просторово-адміністративні утворення припадає приблизно 65 % загального населення країни. Особливість полягає в тому, що в межах одного ареалу зазвичай співіснує значна кількість адміністративно-територіальних одиниць, кожна з яких має власні органи місцевого самоврядування. Це призводить до високого ступеня інституційного розмежування та паралельного функціонування десятків і сотень муніципальних структур. Наприклад, у межах метрополійного ареалу Нью-Йорка діє понад 1400 муніципальних органів, кожен з яких виконує окремі функції публічного управління.

У відповідь на таку децентралізовану структуру, у багатьох метрополійних регіонах сформувалися міжмуніципальні організації координаційного типу, які виконують допоміжну роль у плануванні, управлінні просторовим розвитком, екологічному моніторингу, транспортному плануванні тощо. До таких структур, зокрема, належать регіональні ради, міжмуніципальні асоціації, планувальні комісії. Їхня роль зазвичай зводиться до забезпечення координації між окремими муніципалітетами, оскільки законодавча база США не передбачає створення централізованих органів влади, що могли б ієрархічно управляти великими міськими агломераціями.

У науковій літературі наголошується, що найбільша розмаїтість моделей муніципального управління в США спостерігається саме на рівні штатів, де реалізується значна автономія у визначенні форм і процедур місцевого врядування. Як приклад, у штаті Вашингтон органи місцевого самоврядування класифікуються за критерієм чисельності населення, що проживає на відповідній території на момент створення або реструктуризації муніципального утворення. Відповідно до цієї класифікації на сьогодні в штаті функціонують

10 міст першого класу, 16 — другого класу, 76 стандартних міст, 176 міст із власними муніципальними кодексами, а також одне місто, що не підпадає під жодну з категорій.

Форма муніципального самоврядування в кожному окремому випадку визначається ухваленим місцевим статутом, що слугує основою для організаційної структури, компетенції органів, процедур прийняття рішень та механізмів підзвітності. Це забезпечує гнучкість і варіативність форм управління на місцевому рівні, а також адаптацію до конкретних соціально-економічних і територіальних умов кожної громади[1].

Серед організаційних моделей місцевого самоврядування у Сполучених Штатах Америки найпоширенішою є так звана модель "рада – мер". Вона функціонує у понад 41 % муніципалітетів із населенням понад 2,5 тис. осіб, а також у близько 60 % міст, чисельність населення яких перевищує 250 тис. осіб. В основі цієї системи лежить окреме обрання міського голови (мера) та представницького органу — міської ради. При цьому виконавчі повноваження покладаються на мера, який відповідає за загальне управління міською адміністрацією, тоді як рада зосереджується на нормотворчій діяльності та контрольних функціях.

У межах моделі "рада – мер" розрізняють два основних типи її реалізації — "сильний мер" та "слабкий мер". У першому випадку, який є найбільш характерним для сучасного муніципального управління США, міський голова обирається прямим голосуванням громадян, має значну адміністративну автономію, зокрема, одноосібно призначає та звільняє ключових посадовців, формує проєкт міського бюджету, відповідає за його виконання, а також володіє правом вето на рішення ради. Подолання вето можливе лише за умови ухвалення рішення кваліфікованою більшістю голосів ради. Така модель відповідає фундаментальним засадам розподілу влад, закріпленим у федеральній Конституції США.

Натомість система зі "слабким" мером, у якій повноваження голови значною мірою обмежені або розподілені з радою, втратила актуальність і розглядається переважно як історична форма організації міського управління.

У низці великих міст, зокрема в Нью-Йорку та Філадельфії, для підвищення ефективності управлінських процесів при мерові додатково призначається керівник адміністрації (менеджер), який має статус професійного управлінця та виконує функції операційного керівництва.

Альтернативною широко поширеною моделлю є система "рада – менеджер", яка нині функціонує в понад 44 % міст із населенням понад 25 тис. осіб. Вона переважає серед муніципалітетів чисельністю від 25 до 250 тис., а також є значною за поширенням серед міст із кількістю населення від 5 до 25 тис. і від 250 до 500 тис. мешканців. У такій системі представницький орган — рада — здійснює стратегічне планування та контроль, тоді як повсяк-

---

[1] Національна ліга міст США. *Муніципальне врядування у XXI столітті*: *структура, виклики, перспективи розвитку* / пер. з англ. Київ : Центр муніципального менеджменту, 2020. 248 с.

денне управління покладається на професійного міського менеджера, якого призначає рада. Менеджер не є політичною фігурою, що забезпечує відносну деполітизацію виконавчої влади на місцевому рівні та орієнтацію на адміністративну ефективність[1].

Загалом межі політичної та економічної автономії органів влади різних рівнів чітко врегульовані чинним законодавством, що визначає компетенцію, обов'язки та взаємини між суб'єктами публічного управління. Штати наділені правом ухвалювати законодавчі акти, які встановлюють загальні засади функціонування муніципалітетів і регламентують порядок здійснення місцевого самоврядування в межах їхніх територій. У більшості випадків такі акти охоплюють усі ключові напрями діяльності муніципальної влади та слугують інституційною рамкою для формування місцевої політики.

Муніципальні органи влади реалізують делеговані або власні повноваження у кількох функціональних сферах, найважливішою з яких є соціальна. Саме на рівні муніципалітетів зосереджено управління шкільною освітою, організацією соціального захисту та обслуговування, бібліотечною системою, благоустроєм міських територій, облаштуванням зон відпочинку та рекреації, а також санітарно-епідеміологічним контролем і забезпеченням якості споживчих товарів.

Значний обсяг функцій муніципалітети також виконують у сфері адміністративного управління. До цієї групи належать забезпечення громадського порядку, управління діяльністю місцевої поліції, участь у реалізації правосуддя, організація протипожежної безпеки, адміністрування місцевих податків і зборів, проведення виборчих кампаній, а також ведення реєстрів актів громадянського стану.

Окрему категорію повноважень становить економічна сфера, у межах якої муніципалітети здійснюють управління власним майновим комплексом, безпосередньо керують діяльністю комунальних підприємств і служб, реалізують політику у сфері житлового будівництва, встановлюють порядок користування об'єктами муніципальної інфраструктури. Окрім того, органи місцевого самоврядування мають можливість опосередковано впливати на діяльність приватного сектору через інструменти місцевого регулювання, зокрема в частині орендної політики, використання земельних ресурсів, екологічних вимог тощо.

Із правового погляду, для визначення повноважень органів місцевого самоврядування різних муніципальних утворень в США використовуються два основних правила:

1) "правило Ділона" ("Dillon's Rule") — назва від імені судді Верховного Суду штату Айова Ділона, коли муніципальні утворення володіють і можуть здійснювати тільки такі повноваження, що надані законом; які вважаються необхідними і справедливими та відповідають повноваженням, що надані за-

[1] ICMA. *Local Government Management Survey 2023*. Washington, D.C. : International City/County Management Association, 2023. 112 p.

коном та важливі й необхідні для організації й діяльності муніципального утворення;

2) "Home rule" (делегування прав на самоуправління), що було зумовлено потребою надати місцевому самоврядуванню більшої самостійності у визначенні і здійсненні своїх повноважень. Ці положення, ухвалені в штатах, делегували місцевій владі право автономії від законодавчої діяльності штату. Половина штатів також надали право "Home rule" і для графств[1].

З економічних підстав розподіл функцій держави між федерацією, штатами та місцевим самоврядуванням ґрунтується на розподілі коштів публічного бюджету. Так, за федеральними органами закріплено витрати загальнонаціонального значення (на військові цілі, міжнародні справи, на фінансову підтримку будь-яких галузей і секторів національного господарства; на утримання федерального публічного апарату; на управління федеральним публічним боргом). На частку влади штатів і місцевих органів припадає значна частина публічних витрат, що пов'язані з фінансуванням соціальних потреб місцевого господарства, адміністративного апарату тощо. При цьому залежність місцевого самоврядування від федеральної виконавчої влади та виконавчої влади штату існує через систему публічних дотацій. У США бюджети регулюються через систему дотацій і відрахувань. Рух ресурсів відбувається одночасно за чотирма каналами: з федерального бюджету — до бюджетів штатів і місцеві бюджети; з бюджетів штатів — до місцевих бюджетів; з місцевих бюджетів — до бюджетів штатів; між місцевими бюджетами.

Важливу роль у функціюванні місцевих органів влади США відіграє громадськість, яка має низку правових можливостей долучатися до ухвалення рішень. Фахівці констатують, що у США, незважаючи на неоднорідність місцевої влади, 90 % штатів зобов'язують її закріплювати та реалізовувати принципи відкритості та гласності засідань органів громад і відповідної документації. Зокрема, будь-який мешканець округу може бути присутнім на засіданні ради або комісії муніципалітету та висловитися з будь-якого питання за умови попереднього запису. Обмеження стосуються лише тривалості виступу громадян: для представника громадськості — до 10 хв, для приватної особи — до 3 хв. Процедурні питання, як правило, закріплюються у статутах муніципальних утворень і можуть стосуватися проведення громадських слухань та форумів, відкритих зустрічей з громадськістю, прямої трансляції засідань ради на радіо та телебаченні, публікації муніципальних документів, обнародування рішень ради, інформування населення про проведені заходи або механізми отримання відповідної інформації, контролю за діяльністю рад за допомогою незалежних експертних комісій тощо[2].

---

[1] Муніципальний менеджмент: у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях: навч. посіб. / О. Н. Євтушенко, В. М. Ємельянов, В. І. Андріяш. Миколаїв: ЧНУ ім. Петра Могили, 2017. С. 307.

[2] *Муркович Л.* Світова практика залучення громадян до участі в управлінні місцевими справами. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2013. Вип. 2. С. 267.

Так, громадські ради (комітети) і спеціалізовані комісії здійснюють свою діяльність на добровільних засадах. До складу комісії з планування, що функціюють при органах місцевого самоврядування, входять члени міського законодавчого органу, представники громадськості, публічних, комунальних установ, екологічних, фінансових та освітянських організацій, комітетів з питань нерухомості тощо, причому кількість яких перевищує кількість представників міської влади. Головним їх завданням є розгляд пропозицій щодо поліпшення стану міського господарства і надання рекомендацій міській владі щодо запропонованих до реалізації проєктів розвитку міста. Пропозиції, розглянуті й ухвалені на рівні цих рад і комісій, є обов'язковими для розгляду на засіданнях міської ради, а засідання ради мають відкритий характер для всіх мешканців міста[1].

Вочевидь участю у громадських комісіях та радах, публічних обговореннях актуальних проблем громад мешканці адміністративно-територіальних утворень США наповнюють реальним змістом норми (цінності) демократії й сприяють оптимізації здійснення управлінських функцій органами влади. Відповідно існування громадських рад є корисним не лише для громадськості, а й для самого органу, оскільки дає змогу забезпечити максимальну відкритість діяльності, адекватний зворотний зв'язок із суспільством та громадою щодо власної політики, без зайвого політичного популізму та із завідомо вищим рівнем професійності обраних учасників від інститутів громадянського суспільства до складу такої громадської ради[2].

Отже, межі економічної автономії й політичні повноваження штатів і місцевих органів влади сформувалися історично в процесі розвитку США як унікальної держави, що поєднала традиції та норми різноманітних народів і культур. Також чинні правові акти, що відображають консенсус повноважень центральних органів влади, штатів і місцевих структур самоуправління, базуються на принципах демократичності, відкритості, поєднання повноважень "сильного центру" та самоврядних адміністративно-територіальних одиниць.

Як на федеральному рівні, так і на рівні місцевого врядування у Сполучених Штатах Америки забезпечення ефективності публічного управління безпосередньо залежить від професійної компетентності кадрів, які залучаються до виконання службових обов'язків. Тому формування корпусу висококваліфікованих публічних службовців, а також створення умов для їхньої постійної професійної підготовки та розвитку є одним із ключових пріоритетів кадрової політики держави.

---

[1] *Канавець М. В.* Зарубіжний досвід залучення громадськості у процесі ухвалення рішень на місцевому рівні. *Держава і право.* 2016. Вип. 72. С. 131.

[2] *Ільницький О. В., Ільків Н. В.* Юридичний аспект залучення громадян до управління в діяльності органів місцевого самоврядування. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ.* 2017. Вип. 2. С. 184. Серія "Юридична".

Публічна служба США має низку характерних рис, які зумовлюють особливий підхід до відбору, призначення та навчання персоналу. Вона структурно поділяється на два основні сегменти — конкурсну та виняткову службу. Конкурсна служба охоплює переважну більшість посад — понад 90 % працівників державного апарату проходять через формалізовану систему конкурсного відбору. Така система передбачає обов'язкове проведення відкритих іспитів або професійних тестів, за результатами яких формується рейтинг кандидатів і ухвалюється рішення про їхнє призначення. Основною метою є забезпечення добору осіб, які мають відповідний рівень знань, умінь і навичок, а також дотримання принципів меритократії в публічній службі.

Інший сегмент публічної служби становлять так звані виняткові посади. Їхнє призначення не підпадає під дію загального законодавства про державну службу, зокрема не регулюється положеннями Закону про цивільну службу. До виняткової служби належать структури, що забезпечують реалізацію зовнішньої та безпекової політики США, а саме: Центральне розвідувальне управління, Федеральне бюро розслідувань, Державний департамент, служби зовнішньої розвідки, дипломатичні представництва в міжнародних організаціях тощо.

Формування та організація діяльності виняткової служби визначаються окремими принципами, відмінними від загальних правил добору на державну службу. Їхня специфіка пояснюється як міркуваннями національної безпеки, так і політичними інтересами правлячих еліт, які прагнуть зберегти контроль над ключовими відомствами, що відіграють стратегічну роль у забезпеченні інтересів держави на глобальному рівні. Відтак ці установи формують власні системи добору, перевірки, підготовки й кар'єрного просування персоналу, орієнтуючись на принципи конфіденційності, лояльності, політичної сумісності та оперативної готовності до виконання завдань у складних умовах.

Варто звернути увагу на те, що формування та просування керівного складу публічної служби у США ґрунтується на концепції управлінської компетентності, яка забезпечує об'єктивність, прозорість і професіоналізм кадрових рішень. Особливу роль у цьому контексті відіграє модель кваліфікацій для вищих керівників, відома як "Ключові управлінські компетентності" (англ. *Executive Core Qualifications (ECQs*), яка вперше була інституціоналізована у 1997 році та зазнала суттєвого оновлення в 2006-му. Модель ECQs стала базовим елементом системи добору, оцінювання та розвитку керівних кадрів у федеральних органах влади. Вона була розроблена на основі систематичного аналізу найуспішніших практик державного та корпоративного управління, а також експертних консультацій із фахівцями з управління персоналом і самими високопосадовцями[1]. Її впровадження забезпечило стандартизацію вимог до управлінців, що претендують на зайняття керівних посад, та формування єдиної методології лідерського розвитку.

---

[1] U.S. Office of Personnel Management. *Executive Core Qualifications: Definitions and Descriptions.* Washington, D.C. : OPM, 2023.

У 2025 році модель ECQs була знову переглянута з урахуванням новітніх викликів, що постали перед публічним управлінням в умовах цифровізації, посилення глобальних ризиків, зростання суспільних очікувань до публічного сектору та ускладнення міжвідомчої координації. Оновлена версія моделі передбачає не лише уточнення вже існуючих компонентів, а й інтеграцію нових змістових елементів, зокрема цифрової грамотності, системного мислення, інклюзивного лідерства, стратегічної комунікації та адаптивності до змін. Таке розширення відображає еволюцію уявлень про роль керівника в сучасній публічній адміністрації, а також потребу в забезпеченні більшої гнучкості, прозорості й інноваційності в управлінських практиках[1].

Модель ECQs охоплює п'ять основних сфер управлінської компетентності: лідерство у процесах змін, керівництво персоналом, орієнтація на досягнення результатів, управління ресурсами (фінансовими, людськими, технологічними), а також ефективна взаємодія через комунікацію та формування стратегічних коаліцій. Кожна із цих сфер має розгорнуту систему індикаторів, які дають змогу комплексно оцінювати потенціал кандидата як з точки зору професійного досвіду, так і відповідності поведінковим моделям, очікуваним від керівника публічної служби.

Водночас у структурі федеральних органів виконавчої влади діє розгалужений механізм призначень на посади, які не належать до керівного корпусу. Залежно від тривалості та характеру службових обов'язків передбачено кілька форм залучення працівників: некар'єрне призначення, тимчасове призначення строком до трьох років для виконання спеціалізованих завдань, а також надзвичайне призначення строком до вісімнадцяти місяців, що застосовується в умовах особливих обставин. Координація добору на всі типи посад здійснюється відповідними Радами з управлінських ресурсів та Кваліфікаційними комісіями, які оцінюють кандидатів відповідно до затвердженої моделі управлінських компетентностей.

У США дуже ретельно ставляться до добору кандидатур на певні посади в системі публічної служби, чітко фіксуючи професійні здобутки чиновників у контексті їх просування кар'єрною драбиною. Для виконання означених функцій створено спеціальний орган, який відповідає за адміністративно-правовий захист публічних службовців, — Раду із захисту системи заслуг (англ. *U.S. Merit Systems Protection Board*). Рада контролює й застерігає від порушень принципу системи заслуг публічних службовців і є гарантом ефективності роботи публічних службовців. Система заслуг передбачає набір принципів, які детермінують відбір та кар'єрне просування публічних службовців відповідно до їх професійних якостей. Рада захищає публічних службовців від некоректних вимог керівників, зумовлюючи їх ефективну діяльність, спрямовану на вдосконалення функціювання всієї системи публічного управління.

---

[1] GovExec. *Senior Executives' Standards Get First Update in More Than 15 Years*. 2025. URL: https://www.govexec.com/management/2025/01/senior-executives-standards-get-first-update-more-15-years/402301/

Рада із захисту системи заслуг відповідає за забезпечення перебігу публічної служби з дотриманням принципів "системи заслуг", які включають: рекрутування публічних службовців з усіх сегментів суспільства — добирання і просування на основі здібностей, знань і умінь за умов справедливого й відкритого змагання; справедливе й неупереджене ставлення у процесі управління персоналом незалежно від політичних поглядів, раси, кольору шкіри, релігії, національного походження, статі, сімейного статусу, віку або інвалідності з належною повагою до конфіденційності особистого життя й конституційних прав; однакову оплату за рівноцінну роботу як на національному, так і на місцевому рівні в поєднанні із заохоченням і визнанням відмінного виконання роботи; високі стандарти чесної поведінки й піклування про суспільний інтерес; ефективне використання федеральної робочої сили; збереження хороших працівників, виправлення роботи тих, чия діяльність неадекватна, і звільнення тих, хто не може й не хоче відповідати необхідним стандартам; покращення роботи через ефективне навчання й підготовку до виконання своїх обов'язків; захист службовців від необґрунтованих дій, персонального фаворитизму або політичного примусу; захист публічних службовців від покарань за законне розкриття інформації[1].

Система підготовки та професійного розвитку публічних службовців у США є багатокомпонентною та охоплює як базову професійну освіту, так і післявступне навчання, що має на меті постійне оновлення компетентностей. Центральну координаційну роль у цьому процесі відіграє Офіс управління персоналом США (англ. *Office of Personnel Management, OPM*), який розробляє загальні стандарти кваліфікації, методичні підходи до навчання, а також здійснює нагляд за реалізацією програм розвитку кадрів у федеральних агентствах[2].

Офіс управління персоналом координує діяльність численних освітніх центрів і академій, які забезпечують навчання для державних службовців різних рівнів. Значне місце в системі займають федеральні навчальні заклади, зокрема Федеральний виконавчий інститут (англ. *Federal Executive Institute*), а також регіональні центри розвитку керівників, де впроваджуються програми підготовки до керівних посад, навчання етичному лідерству, стратегічному управлінню та роботі в умовах кризових ситуацій.

Професійна підготовка також здійснюється у співпраці з університетами, коледжами та школами державного управління. Однією з провідних установ такого типу є Школа державного управління ім. Дж. Кеннеді при Гарвардському університеті, яка реалізує навчальні програми для високопосадовців, а також фахівців середньої ланки. У США існує акредитаційна система для

---

[1] *Поліщук І. В.* Механізми забезпечення розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні: дис. ... канд. наук з держ. упр. за спеціальністю 25.00.02 / Національна академія державного управління при Президентові України, Київ, 2018. С. 95.

[2] U.S. Office of Personnel Management. *Strategic Human Capital Management*. Washington, D.C. : OPM, 2023. 95 p.

закладів, що готують публічних службовців, — зокрема, Рада з акредитації освітніх програм у сфері державного управління (англ. *Network of Schools of Public Policy, Affairs, and Administration — NASPAA*) надає сертифікати відповідності програм стандартам публічної служби.

Особлива увага приділяється формуванню управлінських, комунікаційних, аналітичних і міждисциплінарних навичок. Програми навчання розробляються з урахуванням сучасних викликів — цифрової трансформації, кібербезпеки, управління змінами, соціального впливу державної політики. Застосовується модульна структура курсів, що дозволяє адаптувати навчання до індивідуальних потреб публічного службовця, а також практико-орієнтовані формати (кейси, симуляції, тренінги).

Окрім інституційного навчання, у США широко застосовується система менторства, коучингу та самостійного професійного розвитку, що підтримується як внутрішніми політиками агентств, так і зовнішніми грантовими та освітніми ініціативами.

Важливою складовою підходу до професіоналізації публічної служби у Сполучених Штатах Америки є системне впровадження концепції навчання впродовж життя (*lifelong learning*), яка передбачає постійну актуалізацію знань і навичок відповідно до змін у політичному, соціальному, правовому та технологічному середовищі. Ця концепція є інтегральною частиною як загальної кадрової стратегії, так і індивідуальних траєкторій професійного розвитку державних службовців, насамперед керівної ланки.

Керівники публічної служби в США зобов'язані постійно оновлювати свої знання в таких сферах, як законодавче регулювання, сучасні цифрові технології, інноваційний менеджмент, управління публічними програмами, аналіз і впровадження державної політики. Для цього кожному службовцеві на керівній посаді рекомендується мати персоналізований План індивідуального розвитку, в якому окреслюються короткострокові та довгострокові професійні цілі. Короткострокові орієнтовані на набуття конкретних навичок, що забезпечують ефективне виконання поточних обов'язків, тоді як довгострокові спрямовані на розширення управлінського потенціалу й підготовку до складніших завдань у майбутньому.

Реалізація такого підходу тісно пов'язана з процедурою щорічного оцінювання професійної компетентності, результати якої дозволяють формулювати індивідуалізовані плани розвитку, а також виявляти прогалини в знаннях, що потребують усунення. Контроль за виконанням планів професійного розвитку покладається на Раду з керівних кадрів (англ. *Executive Resources Board*) кожного окремого органу виконавчої влади. Цей орган має повноваження вносити зміни до змісту плану, надавати рекомендації щодо його вдосконалення або розширення, а також ініціювати додаткові навчальні заходи. Координаційну роль у цьому процесі відіграє підрозділ з управління керівними кадрами (англ. *Executive Personnel Office*), який забезпечує методичний супровід, аналітичну підтримку та оцінювання ефективності реалізованих програм.

У практиці професійного розвитку управлінців найбільшого поширення набули три форми: підвищення кваліфікації через участь у структурованих програмах навчання, ротація між підрозділами чи відомствами, а також стажування в інших державних або міжнародних організаціях. Особливої уваги надається формуванню управлінських і лідерських якостей, що вимагає індивідуального підходу до навчання, орієнтації на розвиток м'яких навичок (*soft skills*), етичної компетентності та стратегічного мислення. У цьому контексті значну роль відіграє навчання керівників як лідерів змін, а також розроблення програм, спрямованих на розвиток конкретних управлінських компетентностей у межах моделі ECQs.

Центральне місце в інституційній інфраструктурі підготовки вищих посадовців федеральної служби США займає вже згаданий вище Федеральний виконавчий інститут, який реалізує спеціалізовані освітні програми для керівників із різним стажем і рівнем відповідальності. Інститут виконує місію формування керівників, спроможних відповідати на актуальні виклики, забезпечувати реалізацію публічної політики, підтримувати етичні засади публічної служби, а також адаптувати національні управлінські практики до світових стандартів. Крім нього, до мережі навчальних закладів належать п'ять регіональних центрів професійного розвитку, а також три міжвідомчі управлінські центри, що спеціалізуються на розвитку організаційного лідерства, зміцненні міжсекторальної взаємодії та запровадженні інновацій у публічному адмініструванні[1].

У системі професійного розвитку публічних службовців у Сполучених Штатах Америки існує широкий спектр навчальних можливостей, доступних як для представників центральних органів виконавчої влади, так і для посадових осіб місцевого самоврядування. Ці можливості реалізуються через багатоформатні програми, які охоплюють як інституційне, так і індивідуалізоване навчання, орієнтоване на розвиток лідерського потенціалу, управлінських компетентностей, етичної поведінки та організаційної ефективності.

Серед ключових інструментів, що використовуються у США для підвищення професійного рівня службовців, слід передусім виокремити діяльність спеціалізованих центрів розвитку лідерства. Вони співпрацюють із провідними консалтинговими та навчальними структурами корпоративного сектору, що дає можливість забезпечити високий рівень якості викладання, впровадження сучасних методик коучингу, менторства та професійного консультування. Окрім того, в освітній екосистемі США активно діють загальноуніверситетські програми розвитку лідерства, доступні для осіб, що перебувають на різних етапах професійного зростання.

Окрему категорію становлять навчальні програми, орієнтовані на службовців із високим рівнем лідерського потенціалу. Такі програми, зазвичай, мають селективний характер, зорієнтовані на формування управлінських

[1] U.S. Office of Personnel Management. *Federal Executive Institute Overview*. Washington, D.C. : OPM, 2023. URL: https://www.opm.gov

резервів і супроводжуються індивідуальними планами кар'єрного розвитку. Широко застосовуються також короткострокові модулі професійного навчання, які тривають від двох днів до чотирьох тижнів. Зокрема, Школа урядування імені Джона Ф. Кеннеді при Гарвардському університеті пропонує гнучкі навчальні формати, що включають як очне навчання, так і онлайн-програми, а також навчальні сесії, які проводяться безпосередньо на робочому місці службовця[1].

Важливу роль у формуванні професійних компетентностей відіграють також галузеві асоціації менеджменту, які розробляють спеціалізовані курси для публічних службовців на всіх рівнях — від місцевого до федерального. Їхні навчальні продукти охоплюють як загальні управлінські аспекти, так і вузькоспеціалізовані теми, пов'язані з виконанням конкретних функціональних обов'язків. Зміст таких програм часто адаптується до потреб окремих органів влади або цільових категорій службовців[2]. Не менш важливими є навчальні ініціативи, спрямовані на підвищення ефективності інституційного функціонування, що мають на меті не лише індивідуальний розвиток персоналу, а й зміцнення спроможності органів публічного управління загалом.

У цій системі особлива увага приділяється вихованню в державних службовців правової культури та етичної відповідальності. Однією з фундаментальних засад американської публічної служби є неухильне дотримання законодавства, з обов'язковою персональною відповідальністю за його порушення. Такий підхід формує не лише правову дисципліну, а й культуру нульової толерантності до зловживань, конфлікту інтересів і корупції. Відповідно, значна частина навчальних програм передбачає модулі з антикорупційної політики, запобігання правопорушенням, забезпечення прозорості та підзвітності в діяльності службовців, що є невід'ємною складовою професіоналізації публічної служби в США.

Завершуючи аналіз практики професійної публічної служби США, зробимо акцент на таких висновках.

Професійна публічна служба в Сполучених Штатах Америки демонструє високий рівень інституційної зрілості, системності та стратегічної спрямованості. Особливості організації публічної служби в цій державі відображають глибоко вкорінені принципи федералізму, децентралізації та функціонального поділу влади. У контексті муніципального управління варто відзначити розмаїття моделей місцевого врядування, високу автономію громад, а також здатність адаптувати адміністративні інструменти до специфіки регіонального розвитку.

На федеральному рівні ключову роль у забезпеченні ефективності публічного управління відіграє конкурсна модель добору службовців, побудована

---

[1] Harvard Kennedy School. *Executive Education Catalogue 2023–2024*. Cambridge, MA : HKS, 2023.

[2] U.S. Department of State. *Leadership and Professional Development Programs*. Washington, D.C.: DoS, 2022.

на принципах меритократії. Водночас система винятковых призначень, що охоплює структури національної безпеки та зовнішньої політики, свідчить про прагнення до політичної керованості в стратегічно важливих сферах. Одним із визначальних інструментів професіоналізації публічної служби виступає модель ключових управлінських компетентностей (англ. *Executive Core Qualifications*), яка забезпечує єдність підходів до формування, оцінювання та розвитку управлінського корпусу на всіх етапах службової кар'єри.

Зміст і структура професійної підготовки публічних службовців у США демонструють чітку орієнтацію на безперервне навчання, лідерський розвиток та адаптацію до змін. Особливе значення має підхід, згідно з яким індивідуальний план професійного зростання не лише відповідає потребам конкретної посадової особи, але й інтегрується у стратегічні цілі органу влади, у якому вона працює. Навчальні програми для керівного складу, зокрема ті, що реалізуються Федеральним виконавчим інститутом, є яскравим прикладом інституціоналізованого лідерського підходу, орієнтованого на формування управлінської культури високої відповідальності, інноваційності та етичної поведінки.

Розвинена мережа освітніх центрів, співпраця з провідними університетами, активне використання онлайн-форматів, індивідуалізоване наставництво та ротація посадовців — усе це формує багатовимірне середовище професійного розвитку. Водночас чітко окреслений антикорупційний вимір, що інтегрується в усі етапи кадрової політики, надає американській моделі додаткової стійкості та довіри з боку суспільства.

Таким чином, досвід Сполучених Штатів Америки у сфері професійної публічної служби становить цілісну систему, в якій організаційні, правові та навчальні механізми функціонують у взаємозв'язку. Ця система не лише забезпечує високий рівень ефективності публічного управління, а й створює умови для його постійного оновлення відповідно до викликів часу. Вивчення і критичне осмислення цього досвіду може слугувати джерелом натхнення та орієнтиром для модернізації публічної служби в інших державах, зокрема в Україні, з урахуванням національного контексту та пріоритетів реформи публічного управління.

Канада

Історичне становлення канадської системи публічного управління має глибокі колоніальні корені, що сягають XVIII століття, коли на території сучасної Канади почали формуватися перші елементи британської адміністративної моделі. Після захоплення Нової Франції в 1759–1760 роках британська корона розпочала запровадження власних політичних інститутів у регіоні Великих озер, закладаючи підвалини для формування централізованої системи колоніального врядування. Адміністративне управління новоутвореними колоніями здійснювали призначені з Лондона губернатори та лейтенант-губернатори, чию владу підтримувала локальна еліта, зокрема великі землевласники, купці й представники заможного прошарку населення.

Однак така модель управління поступово втрачала легітимність унаслідок відсутності демократичного представництва та надмірної концентрації влади в руках невеликої групи осіб. Ці обставини спричинили серію виступів у 1837 році, зокрема в Нижній і Верхній Канаді (сучасна провінція Квебек), що засвідчили глибоке незадоволення авторитарним характером колоніальної адміністрації. У відповідь на загострення політичної ситуації уряд Великої Британії делегував до Канади лорда Дурхема з місією вивчити причини заворушень і запропонувати шляхи стабілізації.

У своїй доповіді лорд Дурхем обґрунтував доцільність переходу до принципу "відповідального уряду" (*responsible government*), відповідно до якого виконавча влада має формуватися з представників політичної сили, що отримала більшість у виборному представницькому органі. Цей принцип, що став основою сучасного парламентського уряду в Канаді, був закріплений у Конституційному акті 1867 року (Акті про Британську Північну Америку), який офіційно створив Канадську конфедерацію та започаткував поділ владних повноважень між федеральним центром і провінціями.

Подальше формування інститутів місцевого врядування відбувалося поступово. У 1875 році набрав чинності Закон про Південно-Західні території, який передбачав створення територіальних рад, складених із п'яти членів, призначених центральним урядом в Оттаві. Ці органи отримали контроль над місцевими податками й бюджетними витратами, а згодом і право ухвалювати нормативно-правові акти, що регулювали різні сфери життєдіяльності територій. У 1888 році територіальні ради були реорганізовані в законодавчі асамблеї, які стали виборними органами з представницькими повноваженнями; на той час їх чисельність сягала 22 членів. Реформа 1897 року надала зазначеним територіям статус відповідального самоврядування, що знаменувало важливий етап в еволюції канадської системи врядування — перехід від централізованого колоніального адміністрування до формування самостійної, відповідальної та політично підзвітної виконавчої влади[1].

Справедливо буде стверджувати, що Канадська модель публічного управління ґрунтується на засадничих принципах британської парламентської традиції, ключовим із яких є принцип відповідального уряду. Відповідно до цього принципу виконавча влада, представлена Кабінетом міністрів, може здійснювати повноваження лише за умови підтримки більшості у виборній палаті парламенту — Палаті громад. Така підтримка є підставою для легітимного й стабільного урядування, а її втрата автоматично вимагає відставки чинного уряду або проведення нових парламентських виборів[2]. Змістовно принцип відповідального уряду означає політичну підзвітність виконавчої влади перед представницьким органом, що виконує функції парламентсько-

[1] Government of Northwest Territories. *Historical Timeline*. Yellowknife, 2023. URL: https://www.gov.nt.ca

[2] *Malloy J.* The Responsible Government in Canada: Theory and Practice. Toronto : University of Toronto Press, 2020. 312 p.

го контролю, а також спроможність парламенту відправити уряд у відставку шляхом винесення вотуму недовіри.

В умовах парламентської форми правління межі між виконавчою та законодавчою владами є гнучкими. Прем'єр-міністр, як глава уряду, очолює політичну партію, яка здобула більшість у Палаті громад, тоді як міністри Кабінету є водночас членами парламенту від цієї ж партії. У результаті виконавча гілка влади формується безпосередньо з членів законодавчої гілки. Така інституційна конструкція дозволяє уряду ініціювати більшість законопроєктів, які з високою ймовірністю підтримуються парламентською більшістю. Цей механізм, типовий для парламентських демократій, забезпечує оперативність і узгодженість у процесі розроблення, ухвалення й реалізації державної політики.

При цьому міністри несуть не лише політичну відповідальність, але й адміністративну — за ефективне функціонування очолюваних ними міністерств та належне виконання законодавчих актів у ввірених їм сферах. Таким чином, принцип відповідального уряду в Канаді поєднує політичну підзвітність, інституційну єдність виконавчої та законодавчої влади, а також адміністративну відповідальність за реалізацію урядових повноважень.

Формально главою держави в Канаді залишається монарх Сполученого Королівства, якого в межах канадської юрисдикції репрезентує генерал-губернатор. Цей пост є символом спадкоємності британської конституційної традиції, водночас його змістовне наповнення поступово еволюціонувало відповідно до розвитку Канади як суверенної держави. Розширення повноважень генерал-губернатора було закріплено в спеціальному листі-патенті 1947 року, підписаному королем Георгом VI, який делегував посаді генерал-губернатора право здійснювати більшість функцій глави держави на постійній основі. У цьому документі зазначено, що генерал-губернатор, за порадою Канадської таємної ради, має повноваження діяти від імені монарха щодо здійснення виконавчої влади в Канаді.

Відтоді генерал-губернатор фактично виконує функції глави держави в межах як внутрішньої, так і зовнішньої політики. Його повноваження включають представництво Канади на міжнародній арені під час офіційних візитів, прийом глав держав та послів, участь у церемоніях державного рівня, присвоєння почесних відзнак і нагород, а також виконання функцій головнокомандувача Збройних сил Канади. Окрім того, генерал-губернатор очолює Канадське геральдичне відомство, відповідальне за надання гербів і почесних символів. Відтак, попри номінальність монархічної форми правління, інститут генерал-губернатора залишається важливим елементом канадської державності, що поєднує символічну функцію спадкової легітимності з практичними аспектами виконання обов'язків глави держави[1].

[1] *Heard A.* Canadian Constitutional Conventions: Responsibility and Obligation. Montreal & Kingston : McGill-Queen's University Press, 2014. 287 p.

Слід зауважити, що Канадська система публічного управління історично формувалась як збалансоване поєднання стратегічного керівництва з боку федерального центру та інституційної автономії територіальних одиниць. Така модель відображає канадське прагнення до забезпечення єдності політичного процесу за умов федеративного устрою, що передбачає децентралізацію значного обсягу повноважень на рівень провінцій. У цьому контексті федеральна влада виконує координуючу та стратегічну функції, зосереджуючи у своїх руках ключові інструменти політико-адміністративного лідерства, що включає як розроблення та імплементацію публічної політики, так і управління основними параметрами політичного процесу на загальнодержавному рівні.

Конституційна система Канади, остаточно кодифікована в Конституційному акті 1982 року, формалізує двопалатну структуру федерального парламенту, що складається з Палати громад (нижньої палати) та Сенату (верхньої палати). Такий інституційний дизайн поєднує риси британської та американської моделей: Палата громад діє за принципом виборності й представництва громадян, тоді як Сенат виконує стабілізуючу та стримуючу функцію, репрезентуючи інтереси регіонів федерації.

Палата громад формується шляхом прямих, загальних і рівних виборів, які проводяться що п'ять років. Кількісний склад палати динамічно змінюється залежно від зростання чисельності населення та параметрів виборчого округу. Основними інструментами парламентського контролю з боку Палати громад є запити членів парламенту до міністрів уряду, дебати за тронною промовою, подання депутатських ініціатив, створення слідчих комітетів, а також здійснення контролю за правомірністю актів делегованого законодавства та призначень на публічні посади. В межах зазначених повноважень Палата громад має право звертатися до відповідних міністерств та відомств із рекомендаціями щодо скасування нормативно-правових актів, ухвалених із перевищенням повноважень або з порушенням процедурних норм.

Сенат, як верхня палата парламенту, виступає інституцією другого читання, яка забезпечує остаточний розгляд ініціатив, ухвалених нижньою палатою. З огляду на свою структуру та призначення, Сенат виконує функції інституційної стабілізації, незалежного аналізу урядових ініціатив і захисту інтересів регіонів у загальнонаціональному законодавчому процесі. Його функціонування ґрунтується на принципі політичної нейтральності та інституційної спадкоємності. Ключовими посадовими особами Сенату є спікер Сенату (призначений за поданням прем'єр-міністра генерал-губернатором), лідери урядової більшості та опозиції, партійні координатори (віпи), клерк Сенату та його заступник, голова сенатських комітетів, а також керівник адміністративного апарату Сенату. Така структура сприяє організації парламентської діяльності на принципах прозорості, ефективності та представництва інтересів як урядової, так і опозиційної сторін.

Таким чином, парламент Канади не лише виконує функцію законотворчого органу, а й слугує інституційною основою політичної відповідально-

сті виконавчої влади, забезпечуючи належний баланс між політичним лідерством, законодавчим наглядом і демократичною легітимацією урядових дій[1].

Формування та функціонування Сенату як верхньої палати парламенту Канади має безпосередній вплив на загальну архітектоніку публічної служби, оскільки визначає механізми представництва, призначення та інституційного балансу в системі федеративного врядування. Сенат складається зі 105 членів, які не обираються шляхом голосування, а призначаються генерал-губернатором за рекомендацією прем'єр-міністра. Така модель формування, що відображає конституційно-монархічну традицію Канади, забезпечує одночасно інституційну стабільність і політичну адаптивність парламентської системи.

Кандидати на посаду сенатора висуваються з урахуванням регіонального походження, професійного досвіду, політичної поміркованості та суспільної репутації. У такий спосіб Сенат відіграє роль майданчика представництва широкого спектра інтересів — географічних, мовно-культурних, релігійних, етнічних і соціально-професійних. Сенатори призначаються з урахуванням належності до провінцій або територій, що гарантує територіальну збалансованість у законодавчому процесі. Конституційний порядок передбачає, що кожна з чотирьох основних регіональних груп (Онтаріо, Квебек, Атлантичні провінції, Західна Канада) має бути представлена 24 сенаторами, що забезпечує формальний принцип рівного регіонального представництва[2]. Крім того, окремі місця передбачені для північних територій (Юкон, Північно-Західні території, Нунавут) та провінцій, що приєдналися пізніше (наприклад, Ньюфаундленд і Лабрадор).

Попри те, що сенатори часто мають певну політичну ідентичність, зокрема, у складі Сенату представлені як члени Консервативної та Ліберальної партій, так і незалежні — загальна логіка інституційного дизайну орієнтована на стримування партійної поляризації. Станом на кінець 2024 року в складі Сенату нараховувалося 52 сенатори, афілійовані з Консервативною партією, 30 — з Ліберальною, 6 — незалежних, а 17 місць залишалися вакантними[3]. Такий склад зберігає баланс між урядовою і опозиційною позицією, забезпечуючи більш зважений та менш конфронтаційний розгляд законодавчих ініціатив, ніж у Палаті громад.

Описана інституційна конструкція Сенату Канади сприяє включенню до процесу формування публічної політики експертно-професійного ресурсу, регіонального представництва та політичного поміркованого судження. Водночас механізм призначення сенаторів, заснований на політичній рекомен-

---

[1] *Сурай І., Держановська С.* Особливості формування лідерства в системі державного управління Канади. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2015. Вип. 1. С. 26–27.

[2] Constitution Act, 1867. *Canada Department of Justice*. URL: https://laws-lois.justice.gc.ca

[3] Senate of Canada. *Senators and Their Affiliations*. Ottawa : Parliament of Canada, 2024. URL: https://sencanada.ca

дації прем'єр-міністра та формальному затвердженні генерал-губернатором, зберігає прив'язку до конституційної спадкоємності британської традиції і водночас поступово реформується в напрямі посилення прозорості та відкритості добору[1].

Потрібно зауважити, що на рівні територій управління є децентралізованим й максимально демократичним. Тобто кожна провінція є повноправною структурою виконавчої влади, зі своїм кабінетом міністрів, який очолює Прем'єр-міністр певної провінції та законодавчої палати. Відповідно, призначення на міністерські посади здійснюються Генерал-губернатором за рекомендацією Прем'єр-міністра.

Становлення професійної публічної служби в Канаді упродовж XX століття супроводжувалося поступовим формуванням нормативно-правової, інституційної та організаційної бази, спрямованої на утвердження засад компетентності, політичної нейтральності, прозорості та підзвітності державних службовців. Ключовим етапом у цьому процесі стало створення у 1908 році Комісії з державної служби Канади (англ. *Public Service Commission of Canada, PSC*), яка отримала мандат на забезпечення справедливого, неупередженого і конкурентного добору кадрів до державного сектору, незалежно від політичної належності чи особистих зв'язків. Ідея створення такої інституції базувалася на прагненні подолати практику патронажу, що була характерною для попередніх десятиліть, і на заміні її системою заслуг, яка мала гарантувати добір на основі здібностей і професійних якостей.

Комісія з державної служби поступово набула статусу незалежного органу, відповідального за контроль над дотриманням принципів чесного і прозорого відбору, розслідуванням зловживань та розробленням методичних рекомендацій щодо управління людськими ресурсами в публічному секторі. Надалі її повноваження розширювались у напрямі стандартизації кадрових процедур, супроводу професійного розвитку службовців, а також підтримки мовного паритету у сфері публічного управління відповідно до офіційного білінгвізму Канади.

Законодавчим підґрунтям для функціонування державної служби став Закон про державну службу (англ. *Public Service Employment Act*), ухвалений у 1961 році, який установив принципи конкурсного добору, політичної нейтральності службовців і забезпечення рівних можливостей доступу до публічної служби. Згідно з цим актом усі призначення мають базуватися на принципі заслуг, що передбачає оцінювання кандидатів за критеріями знань, навичок, досвіду та особистісної відповідності посаді. Закон також деталізував ролі та функції Комісії з державної служби, закріплюючи її незалежність від виконавчої влади й надаючи право перегляду процедур добору, ініціювання розслідувань порушень і розроблення політик у сфері управління персоналом.

---

[1] Democracy in Action / *Parliament of Canada*. URL : www.parl.gc.ca/About/Parliament/Publications/DemocracyInAction/Democracye.asp.

Подальші оновлення закону — зокрема реформи 2003 та 2013 років — посилили акценти на прозорість, етичну відповідальність та результативність державної служби, розширили можливості щодо розвитку лідерських компетентностей та підтримки інклюзивного середовища в органах влади. Впровадження інновацій у сфері добору (наприклад, електронних іспитів, оцінювання емоційного інтелекту та лідерського потенціалу) стало відповіддю на потребу адаптації публічної служби до нових викликів, пов'язаних із цифровізацією, глобалізацією та зміною очікувань громадян[1].

Можна сказати, що канадська модель формування професійної публічної служби продемонструвала приклад еволюції від системи політичного патронажу до інституційно вмотивованої та прозорої кадрової політики, що ґрунтується на принципах об'єктивності, доброчесності й ефективності.

Конкретизуючи інституційні особливості та механізми формування публічної служби Канади варто зазначити, що особливе місце в контексті формування та функціонування професійної публічної служби Канади посідає низка стратегічних інституцій, які забезпечують координацію, нормативно-правове регулювання, кадрову політику та стратегічне управління в межах федерального уряду. Йдеться про такі чотири інституції: Королівська таємна рада, Рада казначейства, Комісія публічної служби та Агентство управління людськими ресурсами публічної служби.

Королівська таємна рада Канади (англ. *Queen's Privy Council for Canada*) є дорадчим органом при главі держави, який водночас виконує інституційну функцію забезпечення тяглості в роботі виконавчої влади. Формально її склад затверджується генерал-губернатором, однак реальне функціональне навантаження несе виконавча частина Ради, відома як Кабінет міністрів. Її роль полягає у підтриманні зв'язку між виконавчою владою та главою держави, координації урядової діяльності та затвердженні ключових нормативно-правових актів[2].

Рада казначейства Канади (англ. *Treasury Board of Canada*) є постійним комітетом Кабінету міністрів, відповідальним за фінансове адміністрування, затвердження витрат, управління людськими ресурсами та ефективність публічного сектору. Цей орган виконує функції нагляду та регулювання щодо діяльності всіх міністерств і відомств федерального рівня, зокрема в частині організації публічної служби, оплати праці, дисциплінарної відповідальності й планування кадрових ресурсів[3]. Через Раду казначейства здійснюється координація політики публічного управління, а також моніторинг її реалізації в інституційному вимірі.

---

[1] Public Service Commission of Canada. *Our History*. Ottawa : Government of Canada, 2022. URL: https://www.canada.ca/en/public-service-commission/services/about-us/ history. html

[2] Government of Canada. *Privy Council Office*: *Role and Mandate*. Ottawa, 2023. URL: https:// www.canada.ca/en/privy-council.html

[3] Treasury Board of Canada Secretariat. *About Us*. Ottawa : Government of Canada, 2023. URL: https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat.html

Центральне місце у механізмах добору, просування по службі та забезпечення принципу політичної нейтральності посідає Комісія публічної служби Канади (англ. *Public Service Commission of Canada*). Як незалежний орган, вона реалізує мандат щодо дотримання принципу заслуг у призначеннях, розробляє стандарти прозорого й конкурентного добору, а також проводить аудит і розслідування порушень у сфері кадрової політики. Комісія також має функції забезпечення справедливого доступу до публічної служби представників різних соціальних і мовних груп, ураховуючи офіційний білінгвізм і принцип інклюзивності.

Агентство управління людськими ресурсами публічної служби Канади (англ. *Public Service Human Resources Management Agency of Canada*) було створене для забезпечення інтегрованого підходу до стратегічного планування персоналу, розроблення навчальних програм, лідерського розвитку, підтримки етичної поведінки, а також впровадження інновацій у сфері HR-менеджменту в державному секторі. Агентство координує взаємодію між кадровими службами федеральних відомств, виконує аналітичні функції та пропонує методичні рішення для забезпечення професіоналізації публічної служби[1].

Координацію діяльності цих інституцій здійснює керівник Офісу таємної ради (англ. *Clerk of the Privy Council and Secretary to the Cabinet*), який відповідно до конституційної практики вважається найвищим посадовцем у системі публічного управління Канади. Ця особа одночасно виконує функції головного радника прем'єр-міністра з питань державного управління, координує роботу Кабінету міністрів, забезпечує взаємодію між урядовими структурами та відповідає за стратегічне управління державною службою загалом. У такій ролі керівник Офісу таємної ради виступає не лише адміністратором, а й провідним інституційним архітектором канадської моделі публічного врядування.

Розкриваючи подальшу логіку формування системи публічної служби в Канаді, експерти констатують, що одним із 16 секретаріатів Офісу таємної ради є Секретаріат із питань публічної служби (англ. *Senior Personnel and Special Projects Secretariat*), який очолює заступник секретаря Кабінету. Цей орган відповідає за комплектування та діяльність вищої ланки публічних чиновників (перші заступники та заступники міністрів, глави федеральних агентств, публічних корпорацій), а також забезпечує підтримку секретаря Офісу в розробленні та реалізації заходів щодо вдосконалення публічної служби. Основні призначення здійснюють Рада казначейства, Комісія публічної служби та Агентство управління людськими ресурсами публічної служби. У Канаді існує близько 30 професійних спілок, що ведуть перемовини з питань колективних трудових угод із Радою казначейства, в яких визна-

[1] Public Service Commission of Canada. *Annual Report 2022–2023*. Ottawa, 2023. URL: https://www.canada.ca/en/public-service-commission/services/publications/annual-reports/annual-report-2023-2024.html

чаються всі умови роботи майбутнього публічного службовця. Комісія публічної служби пропонує програми найму після середньої школи на посади початкового рівня[1].

Однією з фундаментальних засад розвитку професійної публічної служби в Канаді є наявність розгалуженого законодавчого поля, яке охоплює ключові напрями її функціонування та сприяє забезпеченню стабільності, передбачуваності та відповідальності у сфері державного управління. Канадська модель правового регулювання публічної служби вирізняється нормативною комплексністю: діяльність федеральної публічної служби регламентується сукупністю спеціальних законодавчих актів, загальна кількість яких сягає приблизно двадцяти. Серед них можна виокремити низку базових законів, які формують нормативне ядро системи.

Передусім, ідеться про Закон про доступ до інформації (англ. *Access to Information Act*), який забезпечує реалізацію принципів відкритості та підзвітності в публічному секторі. Цей акт надає всім фізичним і юридичним особам, що перебувають на території Канади, право офіційного доступу до документів федерального уряду, за винятком випадків, що передбачають обмеження в інтересах безпеки, конфіденційності або персональних даних.

Важливу роль у регулюванні організаційно-фінансових засад функціонування публічної служби відіграє Закон про фінансове адміністрування (англ. *Financial Administration Act*), який установлює правила управління державними фінансами, визначає повноваження центральних органів у сфері фінансового нагляду та регулює адміністративні аспекти діяльності державних інституцій, включно з процедурою бюджетування, кадрового забезпечення та обліку.

Центральним для функціонування системи державної служби є Закон про найом на публічну службу (англ. *Public Service Employment Act*), що фіксує розподіл повноважень між основними відомствами, відповідальними за кадрову політику, та закріплює принцип заслуг як основу для відбору й призначення службовців. Закон також містить положення щодо конкурсних процедур, рівності доступу, прозорості процесів добору та обмеження політичної активності державних службовців.

У контексті трудових правовідносин ключовим є Закон про відносини публічних службовців із роботодавцем (англ. *Public Service Labour Relations Act*), який визначає правовий режим колективних переговорів, порядок укладання трудових угод, механізми розв'язання трудових спорів і процедури арбітражу. Цей нормативно-правовий акт формує правову основу для функціонування інститутів соціального діалогу в межах державного сектору.

Не менш важливою складовою є Закон про пенсійне забезпечення публічних службовців (англ. *Public Service Superannuation Act*), який регламентує порядок пенсійного страхування осіб, зайнятих у публічному секторі. Цей

[1] Policy on Learning, Training and Development. *Canada*. URL : http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doceng.aspx?id=12405

акт визначає умови набуття права на пенсію, порядок нарахування виплат, а також норми, пов'язані зі збереженням соціального захисту в період після завершення державної служби. Крім того, у законодавстві Канади існує низка спеціалізованих актів, що регулюють окремі аспекти пенсійного забезпечення для специфічних категорій службовців, зокрема працівників служб безпеки та дипломатичної служби[1].

Загалом канадська модель правового забезпечення публічної служби характеризується високим ступенем кодифікованості, комплексністю охоплення основних функціональних сфер, а також узгодженістю між різними нормативними рівнями, що забезпечує ефективне функціонування державної служби в умовах демократичного управління.

Вступ на публічну службу Канади ґрунтується на принципах меритократії, справедливості, відкритості та рівного доступу, що чітко закріплено в чинному законодавстві, насамперед у Законі про найом на публічну службу. Цей закон визначає правові засади формування професійного корпусу публічних службовців, регулює механізми добору кадрів і встановлює відповідальність за забезпечення рівних можливостей для всіх претендентів, незалежно від їхнього походження, статі, расової чи етнічної належності, мови, релігії або інвалідності[2].

Усі призначення на посади у федеральній публічній службі здійснюються на конкурсній основі, за результатами відкритого і прозорого добору, організованого Комісією публічної служби Канади (англ. *Public Service Commission of Canada*). Комісія діє як незалежний орган, що уповноважений контролювати дотримання принципу добору за заслугами, запобігати політичному впливу на процеси призначення та забезпечувати дотримання вимог етичної поведінки у публічному секторі.

Принцип "за заслугами", відповідно до законодавства, означає, що кандидат на публічну посаду має продемонструвати наявність знань, навичок, особистісних якостей та досвіду, необхідних для ефективного виконання обов'язків на відповідній посаді. У процесі відбору враховується не лише формальна відповідність кваліфікаційним вимогам, а й потенціал професійного зростання, навички міжособистісної взаємодії, лідерські якості та ціннісна орієнтація на служіння суспільству[3].

Конкурсна процедура включає кілька етапів: публікація вакансії в Єдиному порталі публічної служби Канади (*jobs.gc.ca*), електронна реєстрація кандидатів, автоматизоване оцінювання відповідності базовим критеріям, написання стандартизованих тестів або есе, співбесіди з комісіями, а за необхідності — додаткові спеціалізовані оцінювання (наприклад, мовні або психологічні тес-

---

[1] Canada justice laws Website [Online]. Available : http://lawslois.justice.gc.ca/eng/acts

[2] Public Service Employment Act, S.C. 2003, c. 22. *Department of Justice Canada*. URL: https://laws-lois.justice.gc.ca

[3] Government of Canada. *Guide to Merit-Based Appointments*. URL: https://www.canada.ca

ти). Комісії можуть складатися як із представників федеральних органів, так і з незалежних експертів, акредитованих Комісією публічної служби.

Особливістю канадської системи є розроблення індивідуальних стратегій залучення кандидатів до різних категорій посад: загальні адміністративні посади, спеціалізовані технічні чи аналітичні посади, керівні посади, а також посади, що потребують знання обох офіційних мов — англійської та французької. Для осіб, які вперше вступають на державну службу, діє система підтримки молодих фахівців, зокрема через Програму для випускників, що дозволяє поєднати навчання в університеті з практикою у державних установах.

На практиці конкурсні процедури доповнюються політикою забезпечення різноманітності й інклюзії, яка спрямована на створення публічної служби, що відображає соціальну й культурну палітру сучасного канадського суспільства. Відповідно до цих принципів кожне міністерство чи агентство зобов'язане розробляти та реалізовувати стратегії залучення представників недостатньо репрезентованих груп (жінок, осіб з інвалідністю, корінних народів, видимих меншин) до участі в конкурсах на посади у публічній службі.

Ключовим елементом системи управління людськими ресурсами та одним із головних інструментів забезпечення професійного розвитку публічних службовців, стратегічного планування персоналу та відповідальності за результати є оцінювання. Уряд Канади розглядає його не лише як засіб контролю за діяльністю окремих службовців, а й як інструмент удосконалення організаційної культури, забезпечення справедливості в оплаті праці, прийнятті кадрових рішень і зміцненні довіри до публічної служби.

Загальні засади, принципи та процедура оцінювання закріплені в низці нормативних актів, зокрема в Законі про фінансове адміністрування та відповідних політиках Секретаріату Ради казначейства Канади[1]. Практична реалізація процедур оцінювання регулюється Політикою управління продуктивністю, яку було ухвалено в 2014 році й оновлено у 2020 році.

Система оцінювання охоплює всіх постійних працівників публічної служби, незалежно від рівня посади, й здійснюється на щорічній основі. Головними цілями оцінювання є: а) встановлення очікуваних результатів і стандартів поведінки; б) виявлення потреб у професійному розвитку; в) обґрунтування рішень щодо просування по службі, виплати бонусів або розірвання контракту; г) формування індивідуального плану розвитку службовця.

Процедура оцінювання починається з визначення цілей на початку року, погоджених між безпосереднім керівником і підлеглим. Цілі повинні бути чіткими, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими у часі (SMART-підхід). Упродовж року здійснюється моніторинг виконання цілей, з обов'язковим проміжним зворотним зв'язком, а наприкінці року — підсумкова оцінка результатів роботи.

---

[1] Treasury Board of Canada Secretariat. *Directive on Performance Management*, 2020. URL: https://www.canada.ca

Оцінювання ґрунтується на двох компонентах: досягненні визначених результатів і дотриманні основних цінностей та компетенцій публічної служби. Службовців оцінюють за шкалою від "недостатньо результативно" до "виконує на рівні" і "перевершує очікування". Якщо службовець систематично демонструє незадовільні результати або порушує етичні стандарти, передбачено процедуру розроблення індивідуального плану корекції продуктивності або переведення на іншу посаду.

Особлива увага приділяється прозорості процедури: працівник має право ознайомитися з результатами оцінювання, висловити власну позицію, а в разі незгоди — ініціювати перегляд рішення. Усе оцінювання має бути належно задокументовано, зберігатися в особовій справі й використовуватися при розгляді питань просування, участі у навчальних програмах і виплаті винагород.

У випадку вищого керівного складу (англ. *Executive group*) застосовується спеціалізована система "Програма управління результативністю для керівного складу" (англ. *Performance Management Program for Executives — PMPE*), яка включає розширений перелік критеріїв, пов'язаних із досягненням стратегічних цілей, управлінням командою, інноваційністю та здатністю до змін. За результатами оцінювання можуть надаватися як фінансові бонуси, так і рекомендації щодо подальшого професійного розвитку.

Важливим інституційним елементом процесу є участь Канадської школи державного управління (англ. *Canada School of Public Service*) як платформи для формування та підтримки навичок, необхідних для відповідності критеріям оцінювання. Результати щорічної оцінки також використовуються для складання стратегічних планів розвитку кадрового потенціалу в окремих установах.

Публічні службовці підлягають дисциплінарній, адміністративній і кримінальній відповідальності. Як і британські публічні службовці, публічні службовці Канади розглядаються як "слуги Корони", їм може бути пред'явлений позов із тих цивільно-правових проступків, якими передбачена відповідальність держави. Як покарання за дисциплінарну провину використовуються попередження, догана, пониження на посаді, тимчасове усунення з посади та звільнення з роботи. Кримінальний кодекс Канади карає публічних службовців за здійснення таких діянь: отримання, згода отримати або спробу отримати для себе або інших осіб грошей, цінних речей або посади. Суворо караються публічні службовці за передання іншим особам документів фінансового характеру. Передбачено й санкції за порушення законів про публічну таємницю, трудові стосунки або участь у незаконному страйку[1].

У канадському законодавстві передбачено певні обмеження для чинних публічних службовців і тих осіб, які припинили таку діяльність, щодо розповсюдження службової інформації, здійснення лобістської діяльності та використання сформованих на публічній службі особистих зв'язків для

[1] Адміністративне право зарубіжних країн : курс лекцій / О. В. Кузьменко, І. Д. Пастух, О. Є. Користін та ін.; за ред. О. В. Кузьменко; НАВС. Київ : Юрінком Інтер, 2014. С. 217–218.

отримання будь-якої користі, зокрема фінансово-економічної та ін. При цьому фахівці констатують, що в Канаді впродовж року для службовців та двох років для міністрів, а також для вищих посадових осіб держави та працівників міністерств встановлено обмеження на здійснення лобістської діяльності упродовж 5 років від дня припинення служби[1].

Потрібно зазначити, що в канадському суспільстві час від часу відбуваються дискусії щодо окремих прав і свобод публічних службовців, що є ознакою відкритості й демократичності цієї структури.

Як відомо, Канада є поліетнічною та мультиконфесійною країною, що має певний вплив на публічну службу, порядок реалізації громадянських прав і свобод публічних службовців. Так, жваве обговорення в суспільстві та експертному середовищі Канади викликав законопроєкт, запропонований урядом Квебеку, що забороняє публічним службовцям на роботі носити такі головні убори та предмети одягу, як єврейська кіпа, мусульманський хіджаб, сикхський тюрбан, а також інші релігійні символи. Прем'єр-міністр провінції Квебек заявив, що законопроєкт "відображає наші цінності". Проти заборони на носіння релігійних символів уже виступили вчителі, місцеві громади євреїв і мусульман. У профспілці працівників освіти заявили, що зазначені секуляристські заходи порушують Канадську хартію прав і свобод. Єврейська правозахисна організація Бней-Бріт назвала законопроєкт "посяганням на основні права і свободи квебекців", а Національна рада канадських мусульман — "дискримінаційним" законом[2].

Тобто можна стверджувати, що права публічних службовців Канади в контексті загальних прав і свобод громадян чітко відрегульовані та надійно захищені чинним законодавством. Система соціальних гарантій публічного службовця вибудована таким чином, щоб заохочувати чиновника якісно виконувати свої професійні обов'язки та цінувати свій соціальний статус.

Значне місце в системі професійного розвитку публічних службовців Канади посідає етичне виховання та дотримання стандартів належної поведінки в публічному секторі. Канадська модель публічної служби ґрунтується на чітко визначених цінностях, серед яких ключовими є чесність, доброчесність, неупередженість, повага до верховенства права, служіння громадському інтересу та підзвітність перед суспільством. Етичні принципи закріплені як на законодавчому рівні, так і в політиках урядових установ, які мають обов'язковий характер для всіх працівників публічної служби.

Основу етичної інфраструктури становить Кодекс етичної поведінки для державних службовців Канади (англ. *Values and Ethics Code for the Public Sector*), який набрав чинності у 2012 році й був переглянутий у 2020-х роках для врахування нових викликів, зокрема цифрової трансформації та

---

[1] Встановлені законодавством обмеження та заборони, пов'язані з проходженням державної служби. URL : https://nkrzi.gov.ua/images/.../Vnutr_navchannya_082018.d...

[2] У Квебеку держслужбовцям заборонять носити релігійні символи. URL : https://nv.ua/ukr/world/countries/u-kvebeku-derzhsluzhbovcyam-zaboronyat-nositi-religiyni-simvoli-50013638.html?prefer_lang=ukr

зростання суспільних очікувань[1]. Кодекс чітко визначає обов'язки працівника, зокрема вимогу уникати конфлікту інтересів, діяти прозоро, дотримуватись конфіденційності та забезпечувати рівне ставлення до всіх громадян. Кожен державний орган розробляє власні внутрішні політики з етики, що не можуть суперечити загальнофедеральним вимогам, але можуть деталізувати специфіку поведінки у відповідних сферах діяльності.

З метою ефективного впровадження етичних стандартів у практику державної служби, Канадська школа державного управління впроваджує обов'язкові навчальні модулі, присвячені питанням етичного лідерства, відповідальної поведінки в кризових ситуаціях, запобігання зловживанням владою та недоброчесним практикам. У межах системи навчання публічних службовців ці курси мають інтегральний характер і є обов'язковими для всіх новопризначених посадовців. Особлива увага приділяється практичним ситуаціям (case studies), що моделюють типові етичні дилеми в управлінській діяльності.

Підтримку та нагляд за дотриманням етичних стандартів здійснює Секретаріат Ради казначейства Канади та спеціальні етичні радники в установах. У разі порушень передбачено процедури незалежного розслідування та можливості для подання скарг відповідно до Закону про захист викривачів (англ. *Public Servants Disclosure Protection Act*), що гарантує захист особи, яка повідомила про серйозні порушення етичних норм або правопорушення у сфері публічної служби.

Розглядаючи систему добору, розстановки й управління людьми у системі канадської публічної, слід відзначити, що частиною культури канадської держслужби є заохочення відданості та високої продуктивності. Така культура стимулює надання послуг найкращої якості громадянам. Кожен публічний службовець у Канаді щороку укладає зі своїм керівником "Угоду про продуктивність" (англ. *Performance agreement*), виконання якої оцінюється наприкінці року. Такий підхід сприяє побудові довіри всередині публічної служби, дає можливість розкрити потенціал кожного працівника та забезпечує прозорість публічної служби. Цікавим є канадський досвід оцінювання не тільки результативності, а й розвитку професійних компетенцій, так званих soft skills, що є вагомим для подальшої кар'єри керівника. Такими є стратегічне бачення, навички побудови горизонтальних зв'язків, розвитку і мотивації персоналу, спільне планування, адже крім досягнення поставлених цілей важливо оцінювати також особистий та професійний розвиток людини на керівній посаді.

2016 року в Канаді було ухвалено нову модель компетенцій для керівників вищої ланки (англ. *Key leadership competency profile and examples of effective and ineffective behaviours*), яка стала основою для добору, навчання й розвитку публічних службовців і керівників вищої ланки. Модель містить прикла-

[1] Values and Ethics Code for the Public Sector. *Treasury Board of Canada Secretariat*. URL: https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/values-ethics/code.html

ди ефективної поведінки за такими напрямами, як формування загального бачення проблеми та стратегії її вирішення, мотивація людей і мобілізація їхніх зусиль), підтримання етичних норм, професіоналізму, особистої недоторканності, а також створення робочого середовища на основі довіри та поваги (uphold integrity and respect), співпраця з партнерами і зацікавленими особами (collaboratewith partners and stakeholders), просування інновацій та ключових змін (promote innovation and guide change), досягнення результатів (achieve results); а також типової неефективної поведінки публічних службовців, як-от: заступник міністра, помічник заступника міністра, генеральний директор, директор[1].

Також розстановка кадрів у публічній службі Канади передбачає, що кожна посада в цій системі має так званий рівень для позначення рангу або рівня складності в межах професійної групи чи підгрупи. Рівень посади встановлюється через її оцінювання відповідно до класифікаційного стандарту цієї професійної групи. Рівень посади визначає її відносну цінність у межах організаційної ієрархії та рівень заробітної плати. Так, у сільськогосподарській сфері таких рівнів 8, у сфері зовнішньої політики — тільки 4, а у сфері зв'язку — 7. Кваліфікаційні стандарти визначають мінімальні вимоги (зазвичай щодо освіти або професійного сертифіката), необхідні для компетентного виконання роботи. Особи, які виконують обов'язки керівників та менеджерів, мають дотримуватися цих стандартів під час призначення на посади публічної служби. Класифікаційні стандарти описують відносну цінність характеристик роботи, яка виконується на посаді, у межах професійної групи, та визначають рівень завдань в ієрархії цієї групи. Зв'язок між класифікаційними і кваліфікаційними стандартами надає впевненість у тому, що мінімальні вимоги, визначені для певної роботи (кваліфікаційні стандарти), точно відповідають основним функціям цієї посади[2].

Особливу систему управління в Канаді складають органи місцевого самоврядування. Загалом канадське місцеве управління належить до англосаксонської системи, маючи рівні муніципалітетів і територіальних адміністративних одиниць (графств, округів тощо.). Наслідком децентралізації місцевого управління Канади є відсутність чиновників, що призначаються центральним урядом, управління здійснюють обрані місцевим населенням органи. Лише у двох північних територіях існує система місцевого самоврядування. Тут разом із виборними представницькими органами федеральний уряд призначає комісарів, наділених значущими владними повноваженнями.

Система місцевого самоврядування в Канаді має децентралізований характер і визначається передусім адміністративно-територіальним устро-

---

[1] Key Leadership Competency profi le and examples of effective and ineffective behaviours. *Government of Canada*. URL : https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/ services/ professional-development/key-leadership-competency-profi le/exampleseffective-ineffective-behaviours.html

[2] Disclosure of position reclassifications [Online]. *Treasury Board of Canada Secretariat. Web Site*. URL : http://www.psagency-agencefp.gc.ca/faq/recls-eng.asp

єм кожної окремої провінції, що зумовлює значну варіативність підходів до формування муніципального рівня публічного управління. У більшості провінцій базовими одиницями адміністративного поділу є графства (англ. *counties*), які, своєю чергою, поділяються на менші територіальні утворення — тауншипи (англ. *townships*) або приходи (англ. *parishes*). Попри спроби уніфікувати термінологію та виробити загальнонаціональні стандарти формування територіальних одиниць, у канадській практиці зберігається істотна неоднорідність назв і функціональних підходів[1].

Зокрема, у східних провінціях, таких як Нью-Браунсвік та Нова Шотландія, великі сільські адміністративні одиниці зберігають історичну назву "графства". Натомість у західній частині країни, зокрема в Британській Колумбії, їм відповідають "сільські округи". Провінція Альберта демонструє приклад змішаного підходу, де одночасно використовуються терміни "графства" та "округи" в офіційному обігу. Менші адміністративні одиниці мають статус тауншипів або приходів, причому в Квебеку обидва ці поняття можуть співіснувати в межах однієї адміністративної системи, що є відображенням як англомовної, так і франкомовної правової традиції[2].

Попри цю різноманітність термінів і структур, в усіх випадках місцеві органи влади в Канаді мають спільну правову характеристику — вони класифікуються як муніципальні. Такий узагальнений підхід забезпечує єдність правового статусу органів місцевого самоврядування та водночас зберігає регіональну специфіку у формах організації публічного управління на місцях.

Складна і багаторівнева структура місцевого самоврядування Канади безпосередньо впливає на організацію добору управлінських кадрів на муніципальному рівні. Кожен муніципалітет — незалежно від розміру, типу адміністративно-територіальної одиниці або провінційної належності — має власний орган представницької влади у формі муніципальної ради. Залежно від типології адміністративної одиниці ради можуть мати статус міських або сільських. Останні, звичайно, наділені значно вужчим колом повноважень, основна частина яких зосереджена навколо питань місцевої інфраструктури, зокрема утримання доріг[3].

Склад рад, процедура обрання їх членів, а також обсяг делегованих повноважень варіюються залежно від нормативного регулювання конкретної провінції. Здебільшого члени міських рад (мерій) обираються населенням відповідних міських округів. Водночас чисельність населення провінції значною мірою визначає як масштаб муніципальної інфраструктури, так і спроможність наповнення місцевих бюджетів, джерелом яких є переважно

---

[1] *Санктон А.* Канадське місцеве самоврядування: міська перспектива / пер. з англ. Торонто : Oxford University Press, 2015. 416 с.

[2] Canada justice laws Website [Online]. Available : http://lawslois.justice.gc.ca/eng/acts

[3] *Heard A.* Canadian Constitutional Conventions: Responsibility and Obligation. Montreal & Kingston : McGill-Queen's University Press, 2014. 287 p.

муніципальні податки. У цьому контексті, наприклад, провінції з обмеженим населенням, як-от острів Принца Едварда або Ньюфаундленд і Лабрадор, характеризуються централізованішим стилем управління, що фактично означає опору на провінційний уряд. У багатьох населених пунктах цих регіонів муніципальні ради або взагалі не створюються, або ж їх повноваження істотно обмежені.

На противагу цьому густонаселена провінція Онтаріо демонструє приклад високорозвиненої муніципальної структури, з широкою адміністративною автономією та чітко окресленими повноваженнями місцевої влади. Така ситуація відображає загальну закономірність канадського муніципального врядування: воно відзначається значною варіативністю не лише між провінціями, а й усередині окремих адміністративних регіонів, навіть за схожих природних, економічних чи історичних умов. У зв'язку з цим спроби побудувати уніфіковану модель місцевого самоврядування для всієї Канади, за оцінками фахівців, є малоефективними.

Система професійного навчання публічних службовців у Канаді вирізняється високим ступенем інституційної зрілості, структурної впорядкованості та стратегічної орієнтації на забезпечення стійкого розвитку людського потенціалу в державному секторі. В основі цієї системи лежить ідея формування лідерських якостей, стратегічного мислення, здатності до управління змінами та розбудови відповідального управлінського корпусу, який діє відповідно до демократичних цінностей, принципів етичної поведінки та підзвітності перед громадянами. Визначальну координаційну функцію в організації освітнього процесу в державному управлінні виконує Канадська школа державного управління (англ. *Canada School of Public Service*), що є урядовою інституцією, відповідальною за розроблення, реалізацію та оцінювання програм професійного розвитку для службовців усіх рівнів.

Правовим підґрунтям функціонування системи професійного навчання є Закон про публічну службу, який закріплює обов'язковість безперервного навчання як невід'ємної складової кар'єрного зростання публічного службовця[1]. Водночас політики Ради казначейства Канади конкретизують організаційно-методичні вимоги до програм підвищення кваліфікації, стандарти професійної компетентності та механізми оцінювання результативності навчального процесу[2].

Особливістю канадського підходу до організації професійного навчання є його комплексність, адаптивність та орієнтація на індивідуальні освітні траєкторії. Освітній процес реалізується у формі короткострокових тренінгів, тематичних семінарів, онлайн-курсів, менторських програм, стажувань, а також довготривалих програм розвитку управлінського корпусу. Значна увага приділяється формуванню компетентностей у сферах стратегічного

---

[1] Public Service Employment Act. URL: https://laws-lois.justice.gc.ca/eng/acts/P-33.01/

[2] Canada School of Public Service. Learning Policy Suite. *Treasury Board of Canada Secretariat*. URL: https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/professional-development.html

планування, управління людськими ресурсами, цифрових технологій, інклюзивності, етики публічної служби та боротьби з дискримінаційними практиками. Важливим напрямом є також спеціалізоване навчання для представників вразливих категорій населення, зокрема корінних народів і осіб з інвалідністю, що відповідає державній політиці рівності прав і можливостей.

Для забезпечення ефективного кадрового резерву вищого рівня в Канаді функціонують окремі цільові програми, спрямовані на підготовку керівників: серед них — Aspiring Directors Program, Executive Leadership Development Program та Manager Development Program. Зміст цих програм включає тематичні модулі з лідерства, комунікацій, аналізу публічної політики та інструментів політичного управління.

Не менш важливою є тісна інтеграція професійного розвитку з процедурою щорічного оцінювання результатів діяльності публічних службовців. На підставі оцінки формується індивідуальний план розвитку, який має фінансове забезпечення з державного бюджету і перебуває під наглядом безпосереднього керівника. Реалізація такого підходу сприяє посиленню відповідальності управлінців за професійний розвиток персоналу та підвищенню ефективності функціонування державних інституцій загалом.

Канадська система навчання публічних службовців активно взаємодіє з провідними науковими центрами та міжнародними освітніми інституціями. Успішними прикладами такої співпраці є реалізація спільних проєктів із Гарвардською школою державного управління імені Джона Кеннеді, Університетом Торонто, Школою політичного управління у Європі тощо.

Як бачимо, система професійного навчання публічних службовців Канади демонструє вдалий приклад поєднання стратегічного бачення, інституційної відповідальності та гнучких інструментів реалізації, що забезпечує не лише зростання кадрового потенціалу, а й підвищення довіри громадян до органів влади та стійкість демократичної публічної служби загалом.

Отже, на сучасному етапі Канада заслужено вважається однією з провідних країн за рівнем інституційної розвиненості та ефективності системи публічного управління. Результатом послідовної еволюції її моделі стало формування збалансованої, стабільної та водночас відкритої системи публічної служби, яка поєднує в собі традиції Вестмінстерської адміністративної культури з інноваційними механізмами демократичного врядування. У цьому контексті вітчизняні та зарубіжні дослідники одностайно виокремлюють низку ключових переваг канадської публічної служби.

Передусім варто відзначити високий рівень прозорості діяльності органів публічного управління, що забезпечується через комплексне впровадження механізмів відкритого доступу до офіційної інформації. Публічні установи зобов'язані регулярно оновлювати дані про свою діяльність, кадрову політику, фінансові витрати та результати реалізації державних програм. Особливо значущим є розвиток цифрової інфраструктури урядування: офіційні вебресурси органів влади функціонують як інтерактивні платформи, що надають громадянам оперативну, достовірну та повну інформацію у зручній формі.

Другим важливим чинником є інституціоналізована практика щорічної звітності всіх підрозділів публічної служби, що охоплює як аналітичне відображення результатів їхньої діяльності, так і фінансову звітність за витрачені бюджетні кошти. Така система сприяє зміцненню підзвітності, формуванню довіри громадян до державних інституцій і створенню механізмів зворотного зв'язку.

Важливою характеристикою канадської практики є поєднання стратегічної орієнтації на інституційний розвиток з уникненням деструктивних реформаторських стрибків. Зміни в системі публічного управління реалізуються еволюційно, шляхом обережного вдосконалення вже наявних механізмів, без руйнування традиційної функціональної архітектури. Це забезпечує стабільність управлінської системи, передбачуваність державної політики та високий рівень функційної спадкоємності.

Окремої уваги заслуговує система безперервного професійного розвитку публічних службовців, яка є обов'язковою на всіх рівнях адміністративної ієрархії. Постійне підвищення кваліфікації, розвиток управлінських компетентностей, адаптація до цифрових трансформацій і зміни нормативно-правового середовища здійснюються в межах державної політики, яка координується спеціалізованими інституціями, зокрема Канадською школою державного управління. Ця система доповнюється високим рівнем соціального захисту службовців, що, своєю чергою, зміцнює престиж публічної служби як сфери професійної реалізації.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що канадська модель публічної служби демонструє приклад гармонійного поєднання ефективності, стабільності, підзвітності та людського виміру, що забезпечує її стійкість у динамічному глобальному середовищі та правомірно вважається однією з найуспішніших у сучасному світі.

ПІСЛЯМОВА

Коли ми міркували над назвою цієї монографії, — "Основи професійної публічної служби" — то передбачали справедливе питання майбутніх читачів: а хіба публічна служба за визначенням може бути не професійною? Маємо відповісти, що, на жаль, так, може. Вона буває такою, коли компетентність публічних службовців підпорядковується їхній лояльності, а остання, своєю чергою, перетворюється на покірність керівникові. Вона стає такою, коли керівники добирають собі підлеглих за принципом особистої відданості, а не професійних якостей, і тоді конкурс з чудового інструменту пошуку кращих трансформується у маніпулятивний механізм для протягування на посаду "потрібних". Вона не може вважатися професійною, коли самі публічні службовці забувають, що вони служать не керівництву (байдуже — району, області, міністерства чи органу місцевого самоврядування), а Українському народові. Вона точно не може бути професійною, якщо оплата праці публічних службовців не є конкурентною на ринку праці. Зрештою, складно називати публічну службу професійною, якщо вона не спроможна адекватно реагувати на проблеми й виклики у різних сферах суспільного життя, а також ефективно задовольняти законні потреби та інтереси громадян.

Чинні Закони "Про державну службу" та "Про службу в органах місцевого самоврядування" створили усі можливості для формування в Україні професійної публічної служби. Вони повністю відповідають європейським стандартам та принципам публічного управління. Водночас практика їх застосування демонструє, що процес реформування публічної служби ще дуже далекий від свого успішного завершення. Адже прийняття законів — нехай і найкращих — саме собою не є реформою! Справжня реформа відбувається тоді, коли закріплені в законах принципи, правила і процедури без їх викривлення й спотворення входять у звичну повсякденну діяльність органів державної влади, органів місцевого самоврядування і самих публічних службовців. І треба чесно визнати, що це не може відбутися швидко і вимагає певного часу, навіть багатьох років. Так само багато років потрібно для створення професійного корпусу публічних службовців, чиї фахові компетентності та особисті якості відповідатимуть покладеним на них обов'язкам. Водночас цей процес може бути прискорено, щоправда лише за умови максимального обмеження політичного впливу на публічну службу та створення ефективної системи професійного навчання публічних службовців.

Саме системна професійна підготовка, заснована на європейських стандартах та принципах доброчесності, може стати запобіжником політичної волі до інструменталізації публічної служби. Сильна освітня інфраструкту-

ра, яка виховує службовців з мисленням стратегічного управлінця й лідера змін, спроможна перетворити публічну службу з об'єкта політичних маніпуляцій на суб'єкта державної стійкості.

Після президентських та парламентських виборів, що відбулися 2019 року і вкотре у новітній вітчизняній історії суттєво перекроїли суспільно-політичний ландшафт країни, знову постало питання щодо кардинальних змін у системі публічного управління. Під час зустрічей з окремими політичними неофітами, що були обрані до нового складу законодавчого органу, ми намагалися пояснити хибність і деструктивність задекларованих ними намірів щодо чергового "повного перезавантаження" публічної служби. Ми прагнули довести, що проста заміна "чужих" на "своїх" не дозволить досягти бажаних для ініціаторів результатів роботи, натомість професійно підготовлені та грамотні публічні службовці швидше здатні забезпечити якісну реалізацію політичної програми новообраного Президента України та відповідної парламентської більшості. Також ми переконували, що перегляд принципових норм законодавства про державну службу ймовірно загальмує наше просування на шляху до Європейського Союзу.

Натомість політична логіка переважила. Було ухвалено Закон України "Про внесення змін до деяких законів України щодо перезавантаження влади". Звісно, змін зазнав і Закон України "Про державну службу", що, на наш погляд, позначило певний відкат у реформуванні цього ключового інституту публічного управління. Зокрема, у цьому Законі з'явилася ст. 87-1, яка визначила додаткові підстави припинення державної служби за ініціативою суб'єкта призначення, а простіше кажучи з політичних підстав, що призвело до відтоку з державної служби багатьох професійних кадрів. Втім, згодом, щоправда під тиском європейських колег, ця та деякі інші норми, що йшли врозріз із принципами SIGMA, було скасовано.

Слід визнати, що намагання політиків узалежнити від себе інститут публічної служби періодично мають місце у багатьох країнах, навіть у тих, що мають давні й усталені демократичні традиції. Показовим прикладом є Сполучені Штати Америки. Напередодні останніх президентських виборів у країні, яка завжди претендувала на особливий статус "лідера вільного світу", з'явилася програмна ініціатива, організована "Heritage Foundation", під назвою "Проєкт 2025". У ній йдеться про необхідність зміни підходів до формування федеральної адміністрації, зокрема про масову політизацію посад, підпорядкування виконавчої влади президенту, послаблення усталеної системи стримувань і противаг. Пропонується перевести десятки тисяч посадовців зі статусу кар'єрних до статусу політичних призначенців. Зрозуміло, що це створює загрозу депрофесіоналізації публічної служби, втрати інституційної пам'яті та системності у виробленні політик.

Ба більше — аналогічні тенденції мають місце і в деяких країнах Європейського Союзу. Маю підстави припустити, що якби SIGMA на сьогодні здійснила моніторинг дотримання своїх принципів управління у Словаччині, Угорщині та деяких інших країнах, які потрапили під вирішальний або

значний вплив консервативних політичних сил, результати були б, найімовірніше, глибоко розчаровуючими.

Іноді починає здаватися, що у публічному управлінні сучасного демократичного світу такі поняття як "досвід", "компетентність" і "професіоналізм" набувають негативного забарвлення, поступаючись місцем "особистій відданості", "лояльності" та "політичній заангажованості". Це загрожує не лише ефективності управлінських процесів, а й самому уявленню про публічну службу як інструмент служіння суспільному благу. Слід визнати, що в цьому негативному тренді перебуває і Україна.

Водночас варто віддавати собі звіт у тому, що самі принципи публічного управління SIGMA — правова визначеність, стабільність, прозорість, орієнтація на результат — є продуктом ліберальної демократії, скепсис щодо наративів і цінностей якої останнім часом помітно поширюється у багатьох демократичних країнах. Звісно, ці принципи мають залишатися чинними орієнтирами, хоча й потребують адаптації до нових реалій.

Проте ми впевнені, що згадані суперечливі тенденції носять тимчасовий характер. Адже жодна демократична країна просто не здатна у довгостроковій перспективі досягати стабільного соціально-економічного і суспільно-політичного розвитку без функціонування якісної, дієвої та ефективної системи публічного управління, ключовим елементом якої є інститут професійної публічної служби. Професіоналізація — це не лише про знання й навички, а насамперед про формування внутрішнього етичного компаса, завдяки якому публічний службовець діє в інтересах держави, а не політичної доцільності.

Попри усі складнощі, українська публічна служба продовжує зміцнюватися й розвиватися, адаптуючи законодавство та повсякденну практику до норм і стандартів Європейського Союзу. Її стійкість і інституційна спроможність повною мірою виявилися після початку повномасштабної агресії російської федерації у лютому 2022 року. Відтак ми не маємо жодних сумнівів у тому, що настання сталого й справедливого миру відкриє нові можливості для подальшої професіоналізації публічної служби в інтересах Української держави та її громадян.

Ця монографія написана не лише для фахівців. Вона — для всіх, хто вірить у силу інституцій, у спроможність професіоналізму бути стрижнем змін, і в майбутнє нашої держави, де публічна служба буде не просто професією, а почесною місією!

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

***Українські видання*:**

1. *Адаменко О. М.* Когнітивний стиль мислення державного службовця: функціональні характеристики та діагностика. *Публічне управління: теорія та практика*. 2021. № 2. С. 34–42.
2. Адміністративне право зарубіжних країн : курс лекцій / О. В. Кузьменко, І. Д. Пастух, О. Є. Користін та ін.; за ред. О. В. Кузьменко; НАВС. Київ : Юрінком Інтер, 2014. С. 217–218.
3. Адміністративне право України. Академічний курс: підруч.: у 2-х т.: Т. 1. Загальна частина / ред. колегія: В. Б. Авер'янов (голова). Київ: Юрид. думка, 2004. 584 с.
4. *Акімов О.* Правові засади розвитку професійної освіти державних службовців. *Державне управління і місцеве самоврядування*. 2014. Вип. 2 (21). С. 223–236.
5. *Акімов О.* Професійна діяльність державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: психологічні аспекти управління кадрами. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2016. Вип. 3. С. 106–113.
6. *Акімов О.* Психологічні складові підвищення ефективності професійної діяльності державних службовців. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2014. Вип. 4. С. 137–148.
7. *Акімов О. О.* Психологічна готовність як чинник успішної професіональної діяльності державних службовців. *Публічне адміністрування*: *теорія та практика*. 2014. Вип. 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2014_2_18
8. *Акімова Т. А.* Акмеологічні засади професійного розвитку державних службовців. *Державне управління*: *удосконалення та розвиток*. 2022. № 10. С. 31–36.
9. *Алюшина Н.* Ситуаційні завдання для осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії "Б": методика розробки кейсу. *Держслужбовець*. 2016. № 9. Вересень. URL: https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2016/september/issue-9/article-21384.html
10. *Амосов О.* Інформаційні технології у державному управлінні: проблеми та тенденції розвитку. Новітні інформаційно-комунікаційні технології в модернізації публічного управління: зарубіжний і вітчизняний досвід : матеріали наук.-практ. семінару (19 квітня 2013 р., м. Дніпропетровськ) / ред. кол. : В. М. Дрешпак (голов.ред.). Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2013. С. 5–8.
11. Аналітична доповідь до Щорічного послання Президента України до Верховної Ради України "Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2015 році". Київ : НІСД, 2015. 684 с.
12. Аналітична доповідь до Щорічного послання Президента України до Верховної Ради України "Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2016 році". Київ : НІСД, 2016. 688 с.
13. *Андрущенко В. П.* У пошуках свободи : історіософія української культури від найдавніших часів до наших днів. Київ : Людмила, 2023. С. 735.
14. *Антонова К. Г.* Державний службовець у Канаді. URL : https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/10/6.pdf
15. *Антонова О. В.* Формування стратегічної компетентності державних службовців України: дис. ... д-ра наук з держ. упр. Спеціальність 25.00.03 / Дніпров-

ський регіональний інститут державного управління НАДУ при Президентові України. Дніпро, 2018.
16. *Антонова О.* Професійна підготовка керівного складу державної служби Північної Америки (США, Канада, Мексика): формування стратегічної компетентності. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2014. Вип. 1. С. 260–273.
17. *Артеменко В. Я.* Основи державної служби : навч. посіб. Київ : НАДУ, 2019.
18. *Балакірова С. Ю., Павленко В. В.* Інформаційна компетентність управлінця в контексті "культури реальної віртуальності". *Вісник НТУУ "КПІ". Філософія. Психологія. Педагогіка*. 2012. Вип. 1. С. 7–10.
19. *Бережний В. О.* Реформування державного управління у Великої Британії. *Теорія та практика публічного управління*. 2010. Вип. 2. С. 89–95. URL: http://nbuv.gov.ua/ UJRN/Tpdu_2010_2_16.
20. *Бережний В. О.* Реформування державної служби у Франції. *Публічна служба: аспекти і практики*. 2011. Вип. 2. URL : http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/apdu/2011-2/doc/5/06.pdf
21. *Бєдєлєва Н.* Професійні стандарти у підвищенні професіоналізму державного службовця. *Актуальні проблеми державного управління*. 2012. Вип. 4. С. 45–48.
22. *Битяк Ю. П.* Державна служба в Україні: організаційно-правові засади. Харків: Право, 2005. 304 с.
23. *Білецька О.* Моральна культура публічного службовця в умовах соціальних трансформацій. *Вісник НАДУ*. 2021. № 2. С. 44–51.
24. *Блажук О. А.* Інформатизація освіти — одна з вимог сучасності. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України*. 2015. Вип. 2. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps_2015_2_5
25. *Боднарчук В.* Сутність і зміст поняття "компетенція" в державному управлінні. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2016. Вип. 2.
26. *Болюбаш Н. М.* Формування професійної компетентності державних службовців у вищих навчальних закладах. *Наукові праці Чорноморського державного університету ім. Петра Могили комплексу "Києво-Могилянська академія"*. 2012. Т. 194, Вип. 182. С. 31–35. Серія "Державне управління".
27. *Бондаренко В. І.* Особливості діяльності викладача вищого навчального закладу в умовах модернізації вищої освіти в Україні. *Духовність особистості: методологія, теорія і практика*. 2014. Вип. 2. С. 31–44.
28. *Борисова Н. В.* Принципи, на яких ґрунтується державна служба, відповідно до вимог чинного Закону України "Про державну службу". Теорія та практика державної служби : матеріали наук.-практ. конф. 11 листопада 2016 р. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2016. С. 27–29.
29. *Бритько А. М.* Державна служба як об'єкт управління: поняття, соціальна та правова природа, завдання і функції. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. 2015. Вип. 1. С. 91–103.
30. *Бровко О.* Становлення місцевого самоврядування в Польщі в контексті гмінної та адміністративно-територіальної реформи: оцінювання експертів. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна*. 2016. Вип. 30. С. 86–94. Серія "Питання політології".
31. *Бульба В. Г., Поступна О. В.* Підготовка магістрів публічного управління і адміністрування: питання підвищення ефективності. *Актуальні проблеми дер-*

жавного управління. 2016. Вип. 1(49). URL: http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/apdu/2016-1/doc/5/01.pdf
32. *Бушнєв Ю. С.* Громадянськість як інтегральна якість особистості: філософсько-педагогічні запити. *Теоретичні питання культури, освіти та виховання*. 2014. № 50. С. 45–49. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpkov_2014_50_12.
33. *Вакуленко С. М.* Мотивація трудової діяльності: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2018. С. 24–27.
34. *Василевська Т. Е.* Етика державних службовців і запобігання конфлікту інтересів : навч.-метод. матеріали. Київ : НАДУ, 2013. 76 с.
35. *Василевська Т .Е.* Інституціональна підтримка етики державних службовців. *Культура і мистецтво у сучасному світі*. 2014. Вип. 15. С. 6–12.
36. *Василевська Т.* Етичні виміри громадянськості державного службовця. *Публічне управління: теорія і практика*. 2011. № 1 (5). С. 148–153. URL: http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/putp/2011-1/doc/3/05.pdf
37. *Васильєва О. І., Васильєва Н. В., Приліпко С. В.* Професіоналізація публічних службовців: вимога успішності задекларованих в Україні реформ. *Теорія і практика публічного управління*. 2020. № 3. С. 15–21.
38. *Ващенко К. О.* Політичний аналіз у прогноз в сучасній Україні: монографія. Київ : Логос, 2008. 288 с.
39. *Ващенко К. О.* Професійна підготовка державних службовців: теорія, методологія, практика: монографія. Івано-Франківськ: Місто НВ, 2017. 416 с.
40. *Ващенко К. О.* Безперервна професійна освіта державних службовців (світовий досвід та українські реалії): монографія. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2019. 408 с.
41. *Весельська М. В.* Зміна структури професійної діяльності державних службовців у сфері освіти в контексті європейського вектора України. URL: http://www.e-patp.academy.gov.ua/2016_1/10.pdf
42. Взаємодія з громадськістю в умовах реалізації адміністративної реформи. Івано-Франківський центр науки, інновацій та інформатизації. Івано-Франківськ, 2012. 195 с.
43. *Витко Т. Ю.* Удосконалення механізму кадрового забезпечення державного управління. *Вісник Академії митної служби України*. 2012. № 1 (6). С. 92–99. Серія "Державне управління".
44. *Войціцька К. М.* Державна служба в Республіці Польща. URL : https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/10/39.pdf.
45. *Волик В. С.* Наукові підходи до визначення понять "компетенція" і "компетентність" державних службовців. *Актуальні проблеми державного управління*. 2012. № 1 (41). С. 426–433.
46. *Волик В.* Теоретичні засади формування корпоративної культури державних службовців. *Актуальні проблеми державного управління*. 2016. Вип. 1. С. 107–110.
47. *Волик В. С.* Зарубіжний досвід використання компетентісного підходу в управлінні персоналом державної служби. *Теорія та практика державного управління*. 2012. Вип. 3 (38). С. 440–447.
48. *Волянський П. Б.* Сучасні тенденції формування компетентності державних службовців у сфері цивільного захисту. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2013. № 3. С. 156–160.
49. *Ворона В. М., Чепурна Н. А.* Державна служба: світові моделі та українські реалії. Київ: Парлам. вид-во, 2023. С. 158.

50. *Воронкова В. Г., Соловйова Л. С.* Компетентнісна модель державного службовця: аналітичний аспект. *Вісник НАДУ при Президентові України*. 2019. № 2. С. 7–13.
51. *Воронова В. Г.* Сучасні трансформації публічного управління: від адміністрування до врядування [Електронний ресурс]. *Вісник НАДУ*. 2020. № 2. С. 5–13. Режим доступу: https://visnyk.nadu.edu.ua/index.php/visnyk/article/view/2020-2-1
52. *Воронова Л.* Культура публічної служби як чинник підвищення якості врядування. *Вісник НАДУ*. 2020. № 1. С. 34–41.
53. *Воронько Л. О.* Сучасний керівник у системі державної служби України: пошук оптимальної моделі. *Державне управління*: *теорія та практика*. 2013. № 2. С. 157–170. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp_2013_2_20
54. Галузь науки "Державне управління" в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку: нац. наук. доп. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; редкол.: Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови, кер. проєкту) [та ін.], за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка [та ін.]. Київ : НАДУ, 2012. 184 с.
55. *Гаман Т. В.* Роль морально-етичних норм і професіоналізму державних службовців у сучасних умовах. *Університетські наукові записки*. 2009. № 1 (29). С. 366–370.
56. *Гарматій О. В.* Медіаосвіта державних службовців як тренд сучасності. *Соціальні комунікації*: *наук. зап*. 2015. № 1 (50). С. 7–14.
57. *Гацько А. Ф., Богомолова К. С.* Правові основи формування іміджу державного службовця. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2016. Вип. 174. С. 125.
58. *Гейвах П.* Порівняльний аналіз організації державної служби Німеччини, Австрії та України. *Публічне управління та місцеве самоврядування: зб. наук. пр.* / редкол. : С. М. Серьогін (голов. ред.) [та ін.]. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2012. Вип. 1 (12). С. 163–172.
59. *Гладун О. І.* Неформальні практики в системі публічної служби: соціологічний аналіз. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2021.
60. Глосарій Програми розвитку ООН з публічної адміністрації. URL: http://www.unpan.org/Directories/UNPublicAdministrationGlossary
61. *Гогіна Л.* Компетенції та компетентності в державній службі України: до проблеми понятійного апарату. URL: http:// 212.111.203.83/ej/ej6/txts/08glmppa.htm
62. *Голобор Н. Ю.* Зарубіжний досвід фахової підготовки управлінських кадрів і можливості його застосування в Україні. *Державне управління*: *теорія і практика* : *електрон. фах. журн*. 2011. Вип. 2.URL: http://www.academy.gov.ua/ej/ej14/txts/Golobor.pdf
63. *Головань М. С.* Інформатична компетентність : сутність, структура та становлення. *Інформатика та інформаційні технології в навчальних закладах* : *наук.-метод. журн*. 2007. № 4. С. 62–69.
64. *Гончарук Н. Т., Сорокіна Н. Г.* Публічна служба: навч. наоч. посіб. Дніпро : НТУ "Дніпров. політехніка", 2023. С. 92–104.
65. *Горбань О. В.* Феномен освіти в транзитивному суспільстві. *Неперервна професійна освіта*: *теорія і практика*. 2015. Вип. 3. С. 16.
66. *Гошовська В.* Практико-орієнтована освіта. Сучасні підходи до підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самовряду-

вання. *Місцеве самоврядування та регіональний розвиток в Україні*. 2012. № 1. С. 27–28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mcrru_2012_1_14
67. *Грищенко І. А.* Соціальні функції публічної служби в демократичній державі : монографія. Київ : НАДУ, 2015. С. 59–74.
68. *Грицькова Н. В.* Професійна мобільність фахівця: сутність та структура. *Вісник ЛНУ ім. Т. Шевченка*. 2010. № 12 (199).
69. *Гришина Н.В.* Державна служба як соціально-правовий інститут і професійна службова діяльність. *Науковий вісник Ужгородського Національного університету*. 2023. Вип. 78, ч. 2. Серія "Право". DOI : https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.78.2.5
70. *Грищук А.Б.* Принцип професіоналізму в державній службі. *Науковий Вісник Ужгородського Нац. ун-ту. Серія "Право"*. 2021. Вип. 65. С. 227–232. URL : https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2021/10/43.pdf
71. *Громадська Н. А.* Аналіз політики в діяльності державного службовця. *Державне управління*. 2012. Вип. 174. Т. 186. С. 39–43.
72. *Губська А. О.* Особливості моделі проходження державної служби в Німеччині. *Науковий вісник приватного і публічного права*. 2017. Вип. 6 Т. 3. С. 207.
73. *Губська А. О.* Особливості моделі проходження державної служби у Франції. *Науковий вісник Херсонського публічного університету*. 2017. Вип. 103. С. 104. Серія "Юридичні науки".
74. *Гудима Н.* Принципи відкритості і прозорості та їх реалізація в державному управлінні в Україні. *Вісник НАДУ*. 2005. № 3. С. 80.
75. *Гуреєв В. М.* Теорія та практика державної служби. Київ: НАДУ, 2020. С. 117.
76. *Гурневич О. М.* Соціально-психологічні аспекти діяльності публічних службовців в умовах реформування. *Вісник НАДУ*. 2020. № 4. С. 43–48.
77. *Дейнега Х. М.* Особливості підготовки державних службовців у республіці Польща. *Економіка та держава*. 2011. № 2. С. 156–158.
78. *Дем'янчук О. І.* Політична культура державного службовця як чинник демократичного розвитку суспільства. Київ: НАДУ, 2020.
79. Демократія — це дискусія: Громадянська заангажованість у старих і нових демократіях / за ред. С. Майєрс. Нью-Лондон, Коннектикут, 1997. 66 с.
80. *Демченко В.* Психолого-педагогічні особливості професійної компетентності педагогічних кадрів, що працюють з обдарованими учнями, та організаційно-методичні засади її формування засобами методичної роботи. *Нова педагогічна думка*. 2014. № 2. С. 41–44. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npd_2014_2_13
81. Державна (публічна) служба Канади. URL : https://pidruchniki.com/1333122258786/pravo/ derzhavna_publichno_sluzhba_kanadi
82. Державна служба: навч. посіб. / кол. авт.; за заг. ред. проф. С. М. Серьогіна. Київ : ТОВ "СІК ГРУП Україна", 2012.
83. Державна служба : підруч. для студ. вищ. навч. закл. : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; редкол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), М. М. Білинська (заст. голови), О. Ю. Оболенський (наук. ред.), К. О. Ващенко та ін. Київ : НАДУ, 2012. Т. 1 : Теорія, історія, методологія. 2012.
84. Державна служба в Україні та напрями її реформування і розвитку / А. Заболотний, В. Дерець, І. Коліушко, О. Саєнко, А. Астапов. Київ, 2024. 103 с. URL: https://pravo.org.ua/wp-content/uploads/2024/12/ Veb_Derzhavna_sluzhba_v_Ukrayini_ta_napryamy_yiyi_reformuvannya_ta_ rozvytku.pdf

85. Державні стандарти професійної освіти: теорія і методика : монографія / за ред. Н. Г. Ничкало. Хмельницький : ТУП, 2002. С. 53.
86. Деякі питання реформування державного управління України : розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 р. № 831-р (зі змін., внесеними згідно з розпорядженням КМУ № 1199-р від 23.12.2022). *Верховна Рада України*. URL : https://zakon.rada.gov.ua/ laws/show/831-2021-%D1%80#Text
87. *Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В.* та ін. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ : Центр учбової л-ри, 2013. 272 с.
88. *Діденко І. В.* Досвід США в сфері регулювання конфлікту інтересів при отриманні подарунків. *Науковий вісник публічного та приватного права*. 2017. Вип. 2. С. 113–114.
89. *Діуліна В. В.* Принцип багатовекторності неперервної освіти в галузі державного управління. *Теорія та практика державного управління*. 2009. Вип. 2 (25). С. 392–398.
90. *Драгомирецька Н. М.* Зарубіжний практика використання методів навчання державних службовців. *Публічне врядування*. 2016. № 4 (5). С. 48–55.
91. *Дубицький В. В.* Формування позитивного іміджу інституту державної служби. *Університетські наукові записки*. 2014. № 2. С. 383–384.
92. *Дяків О. П., Пилипчук М. В.* Оцінка персоналу методом ASSESSMENT CENTER. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2011. № 14 (168), ч. І. С. 100–104.
93. Електронне урядування / С. В. Дзюба, І. Б. Жиляєв, С. К. Полумієнко, І. А. Рубан, А. І. Семенченко. Київ , 2012. 264 с. URL: http://academy.gov.ua/infpol/pages/ dop/2/files/25b2e244-abac-4811-a0e5-4e420559b51d.pdf
94. Енциклопедичний словник з державного управління / [Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін.] ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. Київ : НАДУ, 2010. 820 с.
95. Енциклопедія державного управління : довід. вид.: у 8 т. Т. 8. Публічне врядування / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Львів. регіон. ін-т держ. упр. ; наук.-редкол.: Ю. В. Ковбасюк (голова), В. П. Трощинський (заст. голови), Ю. П. Сурмін [та ін.] ; наук.-редкол. тому: В. С. Загорський (голова), С. О. Телешун (співголова), А.В. Ліпенцев [та ін.]. Київ : НАДУ ; Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. 710 с.
96. *Євмєшкіна О.* Особливості кар'єри державних службовців України та зарубіжних країн. *Актуальні проблеми державного управління*. 2013. Вип. 3. С. 127–130.
97. *Єрмаш Н. М.* Формування соціально-психологічних умов професіоналізації державних службовців. *Теоретичні і прикладні проблеми психології*. 2013. № 2. С. 111–116.
98. *Жиляєв І. Б.* Інформаційно-комунікаційні технології як державний пріоритет. Київ : Парлам. вид-во, 2007. 374 с.
99. *Жмінка С. П.* Галузеві стандарти вищої освіти з підготовки магістрів державного управління на компетентнісній основі. *Ефективність державного управління*. 2014. Вип. 40. С. 285–294.
100. *Жовнірчик Я. Ф.* Сутність формування кар'єри державного службовця в організації його діяльності. *Науковий вісник Академії муніципального управління*. 2013. Вип. 3. С. 50–59. Серія "Управління".
101. *Журавський В., Журавська Л.* Комп'ютерне тестування професійної компетентності державних службовців. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 12 (150). С. 219–226.

102. *Загорський В. С., Ліпенцев А. В.* Модернізація підготовки управлінців: концептуальні та стратегічні аспекти. *Ефективність державного управління* / за заг. ред. проф. В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2008. Вип. 14/15. С. 13–22.
103. *Загорський В., Ліпенцев А., Фурса М.* Управлінські кадри для системних реформ. *Демократичне врядування*. 2011. Вип. 7. URL: : www.lvivacademy.com.
104. *Зайцева О. І.* Формування професійної культури державних службовців в умовах адміністративної реформи. *Державне управління*: *теорія та практика*. 2021. № 2. С. 41–48.
105. Закон України "Про державну службу" від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/889-19/page
106. Закон України "Про вищу освіту". *Відомості Верховної Ради* (*ВВР*). 2014. № 37–38. Ст. 2004.
107. Закон України "Про відкритість використання публічних коштів". *Відомості Верховної Ради* (*ВВР*). 2015. № 16. Ст. 109.
108. Закон України "Про державну службу" від 17.11.2011 р. № 4050-VI. URL: http://www.zakon2.rada.gov.ua/ laws/show/4050-17
109. Закон України "Про запобігання корупції" від 14.10.2014 р. № 1700-VII. Ред. від 01.08.2016. *Верховна Рада України*. URL : http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1700-18/page
110. Закон України "Про національну програму інформатизації" від 04.02.1998 р. № 74/98-вр. *Відомості Верховної Ради України*. 1998. № 27–28. Ст. 181.
111. Закон України "Про основи національної безпеки України". *Відомості Верховної Ради України* (*ВВР*). 2003. № 39. Ст. 351.
112. Закон України "Про очищення влади" від 16.09.2014 р. № 1682-VII. *Відомості Верховної Ради* (*ВВР*). 2014. № 44. Ст. 2041.
113. Закон України "Про службу в органах місцевого самоврядування". *Відомості Верховної Ради* (*ВВР*). 2023. № 72. Ст. 249. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text
114. *Замлинський В., Скрипник Н., Федака В.* Управління персоналом в умовах воєнного стану: інтеграція цифрових технологій. *Herald of Khmelnytskyi National University*. *Economic sciences*. 2025. Т. 338, № 1. С. 555–563.
115. Заохочення у службовому праві : навч. посіб. / Н. О. Армаш, Ю. А. Берлач, І. В. Болокан та ін.; за заг. ред. Т. О. Коломоєць, В. К. Колпаков. Київ : Ін Юре, 2017. С. 342.
116. Зарубіжний досвід організації роботи місцевої влади: монографія / М. О. Пухтинський, П. В. Ворона, О. В. Власенко та ін.; за заг. ред. П. В. Ворони. Харків: ХарРІ НАДУ "Магістр", 2009. С. 181.
117. Звіт про впровадження в Україні європейських інструментів інституційної розбудови Twinning, TAIEX та Програми SIGMA за 2015 рік. *Центр адаптації публічної служби до стандартів Європейського Союзу*. URL: http://www.center.gov.ua/blog/item/1822
118. Звіт про результати збору та узагальнення інформації щодо реалізації Закону України "Про очищення влади" протягом двох років / Департамент з питань люстрації Міністерства юстиції України. *Держінформ'юст, 2017*. URL : http://lustration.minjust.gov.ua/main/work_material/
119. *Зеленський С.* Комп'ютерне тестування державних службовців: необхідність чи примха. *Наукові записки інституту законодавства Верховної Ради*. 2016. № 5. С. 108–114.

120. *Зелінський С. Е.* Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання публічних службовців : монографія. Київ : НАДУ, 2016.
121. *Зелінський С., Науменко Р.* Центри оцінювання і тестування державних службовців як інструмент професіоналізації державної служби в Україні. 2015. С. 154–157.
122. *Зіллер Ж.* Політико-адміністративні системи країн ЄС. Порівняльний аналіз / пер. з фр. В. Ховхуна. Київ : Основи, 1996. 420 с.
123. *Зінов'єва І. В.* Мовна компетентність державного службовця як складова комунікативної культури. *Вісник НАДУ*. 2021. № 1. С. 65–71.
124. *Золотарьов В. Ф.* Підвищення кваліфікації державних службовців як основа розвитку кадрових процесів. *Актуальні проблеми державного управління*. 2012. № 1. С. 376–382.
125. *Золотарьов В. Ф.* Зарубіжна практика управління кадровими процесами в органах влади. *Публічне будівництво*. 2014. № 1. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2014_1_24
126. *Зубань Г. В.* Формування управлінської компетентності державних службовців : монографія. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2022. 134 с.
127. *Іванов Ю.* Британська цивільна служба: історико-правовий аспект формування. *Юрид. часоп.* 2021. № 3. С. 209–216.
128. *Іванова І. В.* Професіоналізація менеджменту. Київ : КНТУ, 2006. 695 с.
129. *Іваха Т.* Підсумки і перспективи професійної підготовки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування у 2013 р. *Вісник публічної служби України*. 2014. № 1. С. 29–32.
130. *Ігнатенко Л. Ю.* Реформування системи місцевого самоврядування у Великій Британії: досвід для України. *Актуальні проблеми публічного управління*. 2013. № 1 (43).
131. *Ільницький О. В., Ільків Н. В.* Юридичний аспект залучення громадян до управління в діяльності органів місцевого самоврядування. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2017. Вип. 2. Серія "Юридична".
132. *Ільченко О., Кононец Н.* Проблема єдності педагогічної теорії та практики: історія і сьогодення. *Педагогічні науки*. 2022. № 79. С. 124–128. DOI : https://doi.org/10.33989/2524-2474.2022.79.264670
133. Інституційне забезпечення кадрової політики у державному управлінні: місія, роль та місце Національної академії державного управління при Президентові України : наук. доп. / авт. кол. : Ю.В. Ковбасюк, А.І. Семенченко, Ю. П. Сурмін та ін. ; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка. Київ : НАДУ, 2015. 160 с.
134. Інтерактивні методи навчання: навч. посіб. / за заг. ред. П. Шевчука і П. Фенриха. Щецін: Вид-во WSAP, 2005. 170 с.
135. Інформаційна складова державної політики та управління / С. Г. Соловйов, О. Є. Бухтатий, Ю. В. Нестеряк ; ред. Н. В. Грицяк ; НАДУ при Президентові України. Київ, 2015. 320 с.
136. Інформаційний пакет ECTS 2016-2017 рр. за спеціальностями галузі знань 07 "Управління та адміністрування". *Національна академія державного управління при Президентові України*. URL: http://www.academy.gov.ua/pages/dop/5/files/c0fae7f2-6270-4db2-892a-2df4ca6165d5.pdf
137. *Іншин М. І.* Особливості правового регулювання державної служби в Україні: сучасний стан, проблеми, перспективи розвитку. *Форум права*. 2013. № 2. С. 165–179.

138. *Ісаєнко І. А.* Європеїзація державної служби України. *Вісник Академії митної служби України*. 2010. № 2. С. 111–116. Серія "Державне управління".
139. *Їжа М. М.* Сучасні тенденції розвитку фахової підготовки державно-управлінської еліти в країнах ЄС. *Актуальні проблеми державного управління* / гол. ред. М. М. Іжа. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2013. Вип. 1 (53).С. 5–9.
140. *Кагановська Т. Є.* Конкурсний відбір як основа кадрового забезпечення органів державного управління: вітчизняний та зарубіжний досвід. *ФП*. 2011. № 3. С. 322–330.
141. *Кагановська Т. Є.* Неперервна професійна освіта кадрів як один з етапів проходження державної служби в Україні. *Європейські перспективи*. 2013. № 10.
142. *Кагановська Т. Є.* Організаційно-правові засади професійного розвитку державних службовців. *Правовий вісник Української академії банківської справи*. 2012. № 2 (7). С. 11–17.
143. *Кагановська Т. Є.* Сучасні механізми правового регулювання кадрового ресурсу державного управління. *Форум права*. 2013. № 2. С. 185–195.
144. *Кагановська Т. Є.* Правові засади підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2013. № 6–1. Т. 1. С. 149–153. Серія "Юриспруденція".
145. Кадрова політика і державна служба : конспект лекцій / уклад. В. М. Сороко. Київ : НАДУ, 2009.
146. *Калашник Н. С.* Мотивація та демотивація самоосвіти державних службовців у розвитку людського потенціалу державного управління. *Теорія та практика державного управління*. 2012. Вип. 3. С. 410–416.
147. *Калашнік Н.* Управління самоосвітою державних службовців: досвід країн Сходу. *Актуальні проблеми державного управління*. 2012. Вип. 10 (2). С. 162–165.
148. *Калиновський Ю. Ю., Мануйлов Є. М.* Information sovereignty of Ukraine: modern moral challenges and threats. *Вісник Національного ун-ту "Юридична академія України імені Ярослава Мудрого"* / редкол. : А. П. Гетьман та ін. Харків : Право, 2019. № 3 (42). С. 29. Серія "Філософія".
149. *Кальна-Дубінюк Т. П.* Роль консалтингу в плануванні кар'єри державного службовця. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*. 2014. Вип. 200(1). С. 173–178. Серія "Економіка, аграрний менеджмент, бізнес".
150. *Кальниш В., Кальниш Ю.* Роль деяких специфічних, психологічно-особистісних якостей у професійній кар'єрі державного службовця: мак'явелізм. *Вісник НАДУ*. 2004. № 1. С. 77–85.
151. *Канавець М. В.* Зарубіжний досвід залучення громадськості у процесі ухвалення рішень на місцевому рівні. *Держава і право*. 2016. Вип. 72. С. 131.
152. *Карпа М.* Функціональний підхід до поняття посади державної служби. *Ефективність державного управління*. 2014. Вип. 40. С. 432–440.
153. *Квітка С. А., Соколовська О. О.* Електронне врядування як інноваційний механізм взаємодії влади, бізнесу та громадянського суспільства: зарубіжний досвід та передумови розвитку в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2015. № 9.
154. *Кізілов Ю.* Сучасні вимоги до проходження державної служби в Україні в умовах адміністративної реформи. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2015. № 2 (13). С. 136–143.

155. *Кізілов Ю. Ю.* Підвищення рівня професійної компетентності державних службовців як складова процесу проходження публічної служби в Україні. *Держава та регіони*. 2016. № 2. С. 111–117.
156. *Кізілов Ю. Ю.* Особливості проходження державної служби в умовах чинного Закону України "Про державну службу". Теорія та практика державної служби : матеріали наук.-практ. конф. 11 листопада 2016 р. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2016. С. 41–44.
157. *Кікіньова К.* Професіоналізація як процес підвищення ефективності державної служби в контексті європейських стандартів. *Державне будівництво*. 2008. № 2. URL: http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2008-2/doc/3/09.pdf
158. Кількість державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування на 31 грудня 2015 року. *Статистичний бюлетень* / відп. за випуск Сеник І.В ; Державна служба статистики України, 2016. URL: www.ukrstat.gov.ua/metaopus/.../1-1_02_02_03_2016.htm
159. *Кім К. В.* До питання правосвідомості державних службовців. *Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна*. 2014. № 1106. Вип. 17. Серія "Право".
160. *Кислов Д. В.* Психологічні особливості входження людини в інформаційне суспільство. *Педагогічна теорія і практика*. Київ : КиМУ, 2014. Вип. 5. С. 218–230.
161. *Кислов Д. В.* Е-маркетинг у системі е-урядування. *Державне управління*: *теорія та практика*. 2015. № 2. С. 49–56.
162. *Кіщак Т.* Моделі підготовки державних службовців в країнах Європи і північної Америки: досвід для України. *Ефективність державного управління*. 2012. Вип. 30. С. 377–384.
163. *Клименко І.* Професійні компетенції державних службовців: архетипний підхід. *Публічне управління*: *теорія та практика*. 2014. Вип. 2 (спец. вип.). С. 86–94.
164. *Клімова С.* Види нормативних актів управління у сфері публічних фінансів. *Адміністративне право і процес*. 2016. № 11. С. 126–130.
165. *Клімушкін П. С., Іванова І. Д.* Інформаційна культура державних службовців як чинник розвитку інформаційного суспільства. *Теорія та практика державного управління*. 2011. Вип. 3. С. 50–56. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2011_3_10
166. *Князєва Г. І.* Компетентність як базова категорія освітнього та управлінського процесу. *Державне управління*: *теорія та практика*. 2021. № 2. С. 15–21.
167. *Кобзар В. В.* Деякі аспекти формування правової, моральної та професійної культури як складової службового префекціонізму сучасного державного службовця. *Право і суспільство*. 2015. № 4. С. 80–84.
168. *Ковальчук В.* Інформатизація освіти як основа модернізації фахової підготовки сучасного вчителя. *Молодь і ринок*. 2014. № 9.
169. *Козак О.* Поведінка державного службовця: етично-правові вимоги. Виконавча влада в Україні та інших державах: історія та сучасність (аспекти права): матеріали Восьмої Всеукраїнської науково-теоретичної інтернет-конференції / ІНПП НУ "Львівська політехніка". Львів: Ліга-Прес, 2018. Вип. 8.
170. *Козяр М. М.* Компетентнісний підхід у публічному управлінні: теорія і практика. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2021. № 3(50). С. 32–37.
171. *Колеснікова К. О.* Співвідношення державного управління та публічного адміністрування в процесі суспільної трансформації. 2013. № 3. С. 41–45.

172. *Колобов Ю. В.* Державна служба як соціально-правовий та державно-управлінський інститут сучасного суспільства. *Науковий вісник Академії муніципального управління*. 2012. Вип. 4. С. 197–205. Серія "Управління".
173. *Колодій А.* Деякі теоретичні міркування і практичні пропозиції щодо змісту і структури спеціальності "Публічне управління й адміністрування". *Ефективність державного управління* / Львів. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2015. Вип. 45. С. 21–31.
174. *Колодій А.* Публіка. Новітня політична лексика (неологізми, оказіоналізми та інші новотвори) : навч. енциклопедичний слов.-довід. / за наук. ред. Хоми Н. М. Львів : Новий світ – 2000, 2015.
175. Комунікативна компетентність державних службовців як елемент модернізації системи публічної служби / Івано-Франківський центр науки, інновацій та інформатизації. Івано-Франківськ, 2012. 154 с.
176. Комунікація влади та громадськості: інституційний аспект: аналіт. зап. / Відділ досліджень інформаційного суспільства та інформаційних стратегій; Національний інститут стратегічних досліджень. URL: http://www.niss.gov.ua/articles/293/
177. Конкурс "Кращі практики впровадження освітніх інновацій у системі професійного навчання". *НАДС*. URL : https://nads.gov.ua/diyalnist/profesijne-navchannya/konkurs-krashchi-praktyky-vprovadzhennia-osvitnikh-innovatsii-u-systemi-profesiinoho-navchannia
178. *Коновалова М.* Інноваційна культура державних службовців як умова їх безперервного професійного розвитку і освіти. *Ефективність державного управління*. 2012. Вип. 30. С. 385–390.
179. *Коновалова М.* Інноваційність у державній службі як чинник розвитку національної інноваційної системи України. *Вісник Національної академії державного управління*. 2012. № 4 (14). С. 96–103.
180. Конституція Канади. URL : http://lib.rada.gov.ua/LibRada/static/ LIBRARY/ catalog/ law/can001.txt
181. Конституція Французької республіки / з передмовою В. Шаповала. URL : https://pravo.org.ua/wp-content/uploads/2020/10/1525439702fr_ const_new_ a5-_web.pdf
182. Концепція реформування системи підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рада/ Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів від 28.11.2011 р. № 1198-р. URL: http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1198-2011-%D1%80
183. Концепція розвитку електронного урядування в Україні. Затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 13.12.2010 р. № 2250-р. URL:. http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2250-2010-р
184. *Копил-Філатова Т.* Основні напрями та принципи професійної підготовки державних службовців. *Вища освіта України*. 2024. № 1. DOI : https://doi.org/10.32782/NPU-VOU.2024.1(92).14
185. *Копитько О. О.* Управління змінами під час застосування проєктного підходу при місцевому та регіональному розвитку. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/11336976.pdf
186. *Корнута Л.* Європейський досвід підготовки державних службовців для України: концепції та форми. *Visegrad Journal on Human Rights*. 2016. № 6/2.
187. *Корнута Л. М.* Питання реформування підготовки державних службовців України із урахуванням зарубіжного досвіду. *Вісник Чернівецького факуль-*

тету Національного університету "Одеська юридична академія". 2015. Вип. 3. С. 64–75.
188. *Котун К.* Розвиток компетентності як важлива складова професійної підготовки педагогічного персоналу. *Порівняльна професійна педагогіка*. 2012. № 1. С. 116–122.
189. *Кохан С. О.* Зарубіжний досвід організації систем контролю. *Науковий вісник Академії муніципального управління*. 2013. Вип. 2. С. 286. Серія "Управління".
190. *Коцюба В. В.* Реформування державної служби України в умовах адаптації до євроінтеграції. *Східноукраїнський національний університет ім. В. Даля*. 2012. № 17. С. 87–92.
191. *Коцюбівська І.* Модель політичного менеджменту в США. Матеріали ІІІ-ї міжнародної студентської наукової конф. "Політична праксеологія: публічна політика та публічне управління" / за ред. В. М. Бебика. Київ: ВАПН, 2018. URL: https://cathedra.io.ua/s2623434/kocyubivska_irina._model_politichnogo_menedjmentu_v_ssha_materiali_iii-oe_mijnarodnoe_studentskoe_naukovoe_konferencie_ politichna_prakseologiya_publichna _politika_ta_publichne_upravlinnya_ za_red._v.m._bebika._kiev_vapn_2018
192. *Кравець Р. В.* Теоретико-правова характеристика призначення на державну службу за законом "Про державну службу". *Науковий вісник гуманітарного міжнародного ун-ту*. 2014. № 12. Т. 1. С. 82–85. Серія "Юриспруденція".
193. *Кравцов О.* Особливості діяльності державних службовців в умовах інформаційного суспільства. Новітні інформаційно-комунікаційні технології в модернізації публічного управління: зарубіжний і вітчизняний досвід : матеріали наук.-практ. семінару (19 квітня 2013 р., м. Дніпропетровськ) / ред. кол. : В. М. Дрешпак (голов.ред.). Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2013. С. 56–60.
194. *Кравчук В. М.* Публічна служба: концептуально-правовий аналіз сутності та структури. *Вісник НАДУ*. 2022. № 3. С. 45–52.
195. *Кринична І. П.* Сучасні підходи до формування іміджу державного службовця. *Публічне адміністрування*: *теорія та практика*. 2013. Вип. 1. С. 8. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2013_1_22
196. *Крук С. Л.* Правова культура у контексті вищої професійної освіти. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України*. 2012. Вип. 1. С. 6. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps_2012_1_11
197. *Круп'як Л. Б., Круп'як І. Й.* Інноваційні механізми модернізації адміністрування діяльності організації в контексті підвищення професійної компетентності її персоналу. *Державне управління*: *удосконалення та розвиток*. 2014. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/ UJRN/Duur_2014_8_7
198. *Круп'як Л. Б.* Організація діяльності державного службовця. Тернопіль: Крок. 2015. 243 с.
199. *Крушельницька О. В., Мельничук Д. П.* Управління персоналом: навч. посіб. Київ : Кондор, 2003. 294 с.
200. *Крушельницька Т., Пригородова С.* Удосконалення системи професійного навчання державних службовців: інноваційно-інформаційний аспект. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2010. № 4. С. 54.
201. *Кузнецова В. М.* Компетентнісний підхід як методологічне підґрунтя модернізації публічної служби України: зарубіжний досвід. *Актуальні проблеми публічного управління*. 2014. Вип. 1. С. 244–252. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2014_1_34

202. *Кузьменко Ю.* Характеристика готовності державних службовців до аналітичної діяльності. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2015. Вип. 1 (24). С. 229–237.
203. *Куценко С. В.* Професійна публічна служба: виклики та перспективи. Київ : Логос, 2020. 228 с.
204. *Куліковський С.* Генеза поняття компетентність у європейській та вітчизняній педагогічній думці. *Людинознавчі студії*. 2014. Вип. 29. Педагогіка. С. 92–102. URL: http://ddpu.drohobych.net/pedagogics/ arhiv/29_ch1_2014/12.pdf
205. *Курочка Л.* Принципи державної служби в Україні: сучасні підходи. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2012. Вип. 3.
206. *Кучера Я.* Етика публічного службовця як засіб запобігання та протидії корупції. *Науковий вісник публічного та приватного права*. 2022. № 1. С. 12–19.
207. *Лазор О. Я., Хорошенюк О. В.* Державна служба в Україні: компетенції та повноваження (ч. ІІ): монографія. Хмельницький: Вид-во ХГПА, 2009.
208. *Лазоренко С. А.* Організаційна діяльність державного службовця – керівника як складова раціоналізації державного управління. *Актуальні проблеми державного управління*. 2009. № 2. С. 411–416. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2009_2_55
209. *Лакінський Є.* Чиновники однакові в усьому світі. Але в Канаді система працює ефективно, в Україні — ні. URL : http://texty.org.ua/pg/article/ editorial/read/60245/Chynovnyky_odnakovi_v_usomu_sviti_Ale_v
210. *Лаптєв С. А.* Цифрова трансформація освіти: технології, моделі, управління. Київ: НАДУ, 2021. 204 с.
211. *Ларіна Н. Б.* Організаційні засади професійного навчання державних службовців у системі підвищення кваліфікації. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2013. Вип. 28. С. 217–224.
212. *Лахиджа М.* Фінансове забезпечення органів територіального самоврядування: досвід Республіки Польща. URL : http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2011-4/doc/5/01.pdf.
213. *Лахижа М. І., Трегубенко Г. П.* Організаційно-правові аспекти підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації фахівців у сфері європейської інтеграції в посткомуністичних країнах [Електронне видання]. *Публічне адміністрування* : *теорія і практика*. 2013. Вип. 2 (10).
214. *Лебединська Г. М.* Психологія професійного вигорання держслужбовців. *Вісник НАДУ*. 2021. № 3. С. 60–66.
215. *Левицька Н. В.* Зміст та пріоритети професійної підготовки перекладачів в університетах Німеччини. *Наукові праці Хмельницького інституту соціальних технологій Університету "Україна"*. 2012. № 6. С. 92–95.
216. *Леонтян М. А.* Поняття "компетенція" і "компетентність" у теорії освіти. *Наукові праці Чорноморського державного ун-ту імені Петра Могили комплексу "Києво-Могилянська академія"*. 2012. Т. 188, Вип. 176. С. 73–75. Серія "Педагогіка". URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchduped_2012_188_176_18
217. *Лесюк О. В.* Новий публічний менеджмент у сучасній публічній адміністрації: зарубіжний досвід та українські реалії. *Державне управління*: *удосконалення та розвиток*. 2020. № 10. С. 111–117.
218. *Ліпкан В. А.* Безпекова функція держави в умовах сучасної геополітичної турбулентності [Електронний ресурс]. 2024. URL: https://www.lipkan.

com/bezpekova-funktsiya-derzhavi-suchasnij-zmist-iz-pozitsij-strategichnih-komunikatsij/
219. *Линдюк О.* Профілі професійної компетентності державних службовців як складова модернізації державної служби. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2015. Вип. 4. С. 187–199.
220. *Липовська Н. А.* Інтерпретація професійної компетентності фахівців в акмеологічному дискурсі. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2009. Вип. 5. URL: www.nbuv.gov. ua/e-journals/tppd/2009-1/zmist/R_3/Lipovska. pdf
221. *Липовська Н. А.* Модель інституціонального розвитку державної служби України. *Університетські наукові записки*. 2008. № 4. С. 368–370.
222. *Липовська Н. А.* Особливості управління стресами в професійній діяльності державних службовців. URL: http://www.dridu.dp.ua/ zbirnik/2010-01/10lnadds.pdf
223. *Липовська Н. А., Марценюк О. О.* Інтерпретація комунікативної компетентності державних службовців в психологічному дискурсі. *Актуальні проблеми державного управління*. 2009. № 2. С. 14–23. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2009_2_4
224. *Липовська Н. А.* Напрями підвищення якості професійної підготовки державних службовців. *Вісник Академії митної служби України*. 2009. № 1. С. 95–104. Серія "Державне управління". URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamcudu_2009_1_15
225. *Липовська Н. А.* Особливості управління стресами в професійній діяльності державних службовців. URL: http://www.dridu.dp.ua/ zbirnik/2010-01/10lnadds.pdf
226. *Литвінова Л. В.* Комунікативна компетентність державних службовців: соціально-психологічний аспект. *Державне управління: теорія та практика*. 2014. № 1. С. 133–139. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ Dutp_2014_1_17
227. *Литвин А. М.* Теоретико-правові основи державної служби: монографія. Київ : Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького НАН України, 2020.
228. *Литвинова І. О.* Мотивація професійної самореалізації державних службовців: соціально-психологічний контекст. *Вісник НАДУ*. 2019. № 4. С. 63–71.
229. *Лобовікова О. О.* Формування інформаційної культури в умовах сучасного інформаційно-комунікативного простору. *Методологія, теорія та практика соціологічного аналізу сучасного суспільства*. 2008. Вип. 14. С. 341–342.
230. *Лозовецька В. Т.* До питання оновлення професійної освіти. *Педагогічна і психологічна науки в Україні*. 2012. Т. 4: Професійна освіта і освіта дорослих. С. 134–142.
231. *Лола В.* Професійна місія персоналу публічної влади. URL: //http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2011/2011_03(10)/11lvvppv.pdf
232. *Лопушинський І. П.* Публічна служба Німеччини: досвід для України. *Публічне управління: теорія та практика*. 2011. № 4 (8).
233. *Лопушинський І. П., Лопушинська І. В.* Деполітизація (департизація) державної служби як вагома складова адміністративної реформи в Україні. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2015. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_ 2015_2_6
234. *Лук'янець Д.* Система підготовки кадрів для публічної служби Франції: досвід для України. *Вісник НАДУ при Президентові України*. 2020. № 1. С. 48–54.
235. *Лук'янова Л. Б.* Освіта дорослих: сучасні стратегії і практики в Україні та зарубіжжі : монографія. Київ : ТОВ "Юрка Любченка", 2020. 340 с.

236. *Луценко О. Є.* Службові та посадові обов'язки державних службовців: щодо розмежування понять. *Держава і право. Юридичні і політичні науки*. 2013. Вип. 61. С. 234.
237. *Луценко П. П.* Основні напрямки реформування системи місцевого самоврядування України на основі досвіду ЄС. *Публічне будівництво*. 2015. № 2. URL: http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2015-2/doc/2/05.pdf
238. *Луценко О. Є.* Правове регулювання професійного розвитку державних службовців. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2023. Вип. 75, ч. 3. Серія "Право". DOI : https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.75.3.7
239. *Любич С. В.* Моделі державної служби в європейській спільноті. *Науковий вісник Сіверщини*. 2020. № 2 (10). С. 17–27. Серія "Право".
240. *Маланчак М. І.* Теоретико-методичні засади формування професійної компетентності державних службовців. Львів: НАДУ, 2018. 276 с.
241. *Малетич М. М.* Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки: вплив на місцеве самоврядування. *Актуальні проблеми держави і права* / редкол.: Г. І. Чанишева (голов. ред.) та ін. Одеса : Гельветика, 2021. Вип. 91 С. 115–122.
242. *Малиновський В.* Державне управління. URL: radnuk.info/pidrychnuku/ derjypr492malinovski.html.
243. *Малиновський В.* Регіональний рівень організації влади країн Європи: сучасний стан і тенденції розвитку. *Вісник НАДУ Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2013. Вип. 1.
244. *Малиновський В. Я.* Публічна служба в Україні: підручник. Київ: Кондор, 2018. 312 с. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/199400191.pdf
245. *Мамчур Г. В.* Види і моделі державної служби. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2014. Вип. 1. С. 41–45. Серія "Державне управління".
246. *Марченко О. П.* Оцінювання персоналу в публічній службі: сучасні підходи та практики. *Public Administration and Regional Development*. 2022. № 32. С. 55–63. Режим доступу: https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2022/32-2022/12.pdf
247. *Матвейчук Л. О., Польовий П. В.* Цифрова компетентність публічних службовців: теоретична площина. *Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського*. 2022. № 2. URL: https://pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/2_2022/10.pdf. Серія "Публічне управління та адміністрування".
248. *Матвієнко Л.* Особливості застосування акмеологійного підходу до професіоналізації державних службовців. *Ефективність державного управління*. 2013. Вип. 36. С. 305–312.
249. *Матковська І., Шмерега С.* Проблемні питання формування загальних та професійних компетенцій під час підготовки фахівців-юристів за ступеневою системою освіти. *Нова педагогічна думка*. 2013. № 1.2.
250. *Матюшенко Н. В.* Практико-орієнтована підготовка майбутніх учителів гуманітарного профілю засобами продуктивних технологій. *Наука і освіта*. 2014. № 5. С. 242–248.
251. *Машовець О. С.* Механізми управління професійним розвитком та проведення оцінювання державного службовця : зарубіжний досвід та умови використання в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 1. С. 96–98.
252. *Мегедин І. В., Ковалик В. В.* Особливості правового статусу державного службовця. *Науково-інформаційний вісник "Право"*. 2013. № 7.

253. *Мельник А., Кононенко Т.* Зарубіжний досвід підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців: проблеми імплементації в Україні. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2012. Вип. 1(12). С. 146–156. URL : http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/ 2012/2012_01(12)/12mafpiu.pdf
254. *Мельник О. В.* Професійна підготовка викладачів економічних дисциплін у вищих навчальних закладах Німеччини : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / Нац. акад. пед. наук України, Ін-т проф.-техн. освіти. Київ, 2017. 20 с.
255. *Мельник Р. С.* Концепція людиноцентризму в сучасній доктрині адміністративного права. Сучасна адміністративно-правова доктрина захисту прав людини : тези доп. та наук. повідомл. учасн. наук.-практ. конф. (Харків, 17–18 квіт. 2015 р.). Харків : Право, 2015. С. 18–21.
256. *Мельник І. Ю., Сорока Л. П., Гаврилюк Т. О.* Професійна підготовка публічних службовців в сучасних умовах цифровізації освіти [Електронний ресурс]. *ResearchGate*. 2023. URL: https://www.researchgate.net/publication/369086073_Profesijna_pidgotovka_publicnih_sluzbovciv_v_sucasnih_umovah_cifrovizacii_osviti
257. *Мельников О.* Проблеми професійної підготовки державних службовців та перспективи їх вирішення. *Публічне управління*. 2011. Вип.2. С. 40–44.
258. *Мельников О. Ф.* Теорія та методологія фахової підготовки державних службовців : автореф. дис. ... д-ра наук з держ. упр. : спец. 25.00.03 — державна служба. Київ, 2009. 38 с.
259. Механізми забезпечення ефективності підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: навч. посіб. / уклад.: О. Д. Брайченко, М. С. Орлів, Б. О. Костенко та ін. ; за заг. ред. В. А. Гошовської. Київ : НАДУ, 2012. 48 с.
260. *Мих О. В.* Зарубіжний досвід здійснення контролю в органах виконавчої влади. *Публічне будівництво*. 2009. № 2. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2009_2_34
261. *Михайлишин Л. Р.* Територіальна організація місцевого управління в контексті забезпечення регіонального економічного розвитку: аналіз зарубіжного досвіду. *Публічне будівництво*. 2009. № 1. С. 11–12. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2009_1_58
262. *Михайлишин Л. Р.* Формування органів місцевого управління зарубіжних країн в аспекті ефективної економічної політики. *Держава та регіони*. 2009. № 3.
263. *Міляєва В. Р.* Формування фахової компетентності державних службовців у системі підвищення кваліфікації. Київ : РВВ Дрогоб. держ. пед. ун-ту ім. І. Франка, 2011. 297 с.
264. *Міненко М. А.* Трансформація системи державного управління в сучасні моделі регулювання суспільства. *Державне управління*: *удосконалення та розвиток*. 2013. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2013_6_3.
265. *Могил К. С.* Професійна компетентність державного службовця: сутність, правове регулювання, вимоги. *Науковий вісник міжнародного гуманітарного ун-ту*. 2014. № 11. Т. 1. С. 162–165. Серія "Юриспруденція".
266. Моніторинг особистісних потреб управлінських кадрів як один із шляхів забезпечення ефективності їх професійного розвитку : навч.-метод. матеріали / О. Д. Брайченко, Т.А. Саченко, Н. А. Коняшина. Київ : НАДУ, 2013. 56 с.

267. Моніторингові звіти Програми SIGMA. Державне управління в Україні. 2023. URL : https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%97%D0%B2%D1% 96%D1%82_%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B8_SIGMA_(%D1%83%D0%BA%D1%80).pdf
268. *Морозова Н. Г.* Методичні засади проведення моніторингу якості робочої сили на ринку праці в сфері державної служби. *Науковий вісник Академії муніципального управління*. 2012. Вип. 1. С. 279–289. Серія "Управління".
269. *Мосора Л. С.* Досвід організації державної служби в Польщі: орієнтири для України. *Публічне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. URL : http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3_2018/36.pdf.
270. *Мосора Л. С., Федорищак Х. І.* Практичні аспекти організації підвищення рівня професійної компетентності державних службовців. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*. 2020. № 4(10). С. 184–195. DOI : https://doi.org/10.32689/2617-9660-2020-4(10)-184-195
271. Муніципальний менеджмент: у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях: навч. посіб. / О. Н. Євтушенко, В. М. Ємельянов, В. І. Андріяш. Миколаїв: Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2017.
272. *Муравицька Г.* Публічне управління та адміністрування як методолого-інформаційна система. *Актуальні проблеми державного управління*. 2016. № 2 (66). С. 25–30.
273. *Муркович Л.* Світова практика залучення громадян до участі в управлінні місцевими справами. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2013. Вип. 2.
274. *Мустафаєва У.* Раціональне планування розвитку кар'єри державного службовця — важливий чинник якісної професійної діяльності. *Актуальні проблеми державного управління*. 2014. Вип. 1. С. 137–140.
275. *Нагребецька І.* Досвід реформ: Велика Британія : інтерв'ю експерта Ради Європи Джона Джексона щодо досвіту реформи децентралізації у Великій Британії. *Вісник Всеукраїнської асоціації сільських та селищних рад*. 2015. Вип. № 2(16). URL : http://www.slg-coe.org.ua/reforms-experience-in-the-united-kingdom/
276. *Надолішній П. І.* Теорія і практика демократичного врядування : вітчизняна традиція та уроки історії. Реформування публічного управління: теорія, практика, міжнародний досвід: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Одеса, 31 жовт. 2014 р.). Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2014. С. 3–5.
277. *Наконечний О. С.* Визначення профілю компетенцій посадових осіб органів місцевого самоврядування для забезпечення ефективності їх професійного навчання. *Ефективність державного управління*. 2022. Вип. 3(72). Режим доступу. https://epa.nltu.edu.ua/Archive/ 72/507207.pdf
278. НАДС провів моніторингове дослідження професійного навчання державних службовців за методологією SIGMA у 2023 році. *Портал управління знаннями*. 2024. 30 квіт. URL : https://pdp.nacs.gov.ua/news/nads-proviv-monitorynhove-doslidzhennia-profesiinoho-navchannia-derzhavnykh-sluzhbovtsiv-za-metodolohiieiu-sigma-u-2023-rotsi
279. Науково-методологічні засади розвитку галузі науки "Державне управління": наук. розробка / В. Д. Бакуменко, В. Д. Бондаренко, Л. М. Гогіна [та ін.] ; за заг. ред. Ю. П. Сурміна ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; Упр. орг. фундамент. та приклад. дослідж., Ін т пробл. держ. упр. та місц. самоврядування. Київ : НАДУ, 2010. 58 с.

280. Науково-практичний коментар до Закону України “Про державну службу” / ред. кол.: К. О. Ващенко, І. Б. Коліушко, В. П. Тимощук, В. А. Дерець (відп. ред.). Київ : ФОП Москаленко О. М., 2017. 796 с. URL: https://pravo.org.ua/wp-content/uploads/ 2020/10/ 1513082951commentary-_layout_web.pdf
281. *Науменко Р. І., Тимцуник В. І.* Професійна компетентність державних службовців у контексті реформ в Україні. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2015 № 2. URL: http://el-zbirn-du.at.ua/2015_2/7.pdf
282. *Наумова С. С.* Проблеми впровадження електронного урядування в Україні. Публічне управління XXI століття: форсайтинг успіху : зб. тез XVI Міжнар. наук. конгресу, 21 квітня 2016 р. Харків : Вид-во ХарРІ НАДУ “Магістр”, 2016. С. 446–449.
283. Національна система доброчесності. Україна — 2015 / Д. Ковриженко, О. Чебаненко, Е. Мак-Девітт. Київ : Transparency International Україна, 2015. 224 с. URL : http://ti-ukraine.org/system/files/docs/news/national_integrity_system_assessment_ ukr.pdf
284. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/344/2013?lang=ru
285. *Неліпа В. Д.* Нормативно-правове регулювання професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. *Менеджер*. 2014. № 1 (67). С.139–142.
286. *Неліпа Д. В.* Розвиток професійної підготовки державних службовців на основі компетентнісного підходу. *Держава та регіони*. 2014. № 2. С. 37–42. Серія “Державне управління”. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drdu_2014_2_9
287. *Неумивайченко Н.* Правила поведінки державних службовців: практичні питання. *Право України*. 2001. № 2. С. 80–83.
288. *Нечухрана Ю.* Вітчизняний досвід та проблеми оцінки при відборі кандидатів для вступу на державну службу. *Актуальні проблеми державного управління*. 2012. Вип. 4. С. 190–193.
289. *Нижник Н. Р.* Актуальні питання впровадження нового Закону України “Про державну службу”. Теорія та практика публічної служби : матеріали наук.-практ. конф. 11 листоп. 2016 р. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2016. С. 16–19.
290. *Нинюк М. А.* Моральна культура державних службовців: сутність, стан та особливості формування : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. за спеціальністю 25.00.01. — теорія та історія державного управління / Українська Академія державного управління при Президентові України, Київ, 2000. 20 с.
291. *Ничкало Н. Г.* Розвиток професійної освіти в умовах глобалізаційних та інтеграційних процесів : монографія. Київ : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2014.
292. *Носик О. А.* Компетентнісний підхід при підборі кадрів на посади державної служби. *Актуальні проблеми державного управління*. 2013. № 1 (46). С. 341–347.
293. *Носик О. А.* Реформа державної служби: важливий крок у процесі професіоналізації діяльності органів державної влади. URL: http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/conf/2016-4/doc/10.pdf
294. *Оболенський О. Ю.* Публічна служба: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2003.
295. *Обушний О.* Особливості реалізації повноважень органів місцевого самоуправління в США на рівні муніципалітетів. *Публічне управління*: *теорія та практика*. 2011. № 4(8).

296. *Овчарук О. В.* Розвиток компетентнісного підходу: стратегічні орієнтири міжнародної спільноти. Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи. Київ : К.І.С., 2004. 112 с.
297. *Огай М., Романчук М.* Освітні траєкторії населення та їх вплив на професійну мобільність. *Україна: аспекти праці.* 2014. № 5.
298. *Озірська С. М., Полянський Ю. Д.* Системи державної служби європейських країн: Велика Британія, Російська Федерація, Україна, Французька Республіка. Київ : Вид-во УАДУ, 1999. 168 с.
299. *Олійник І. Л.* Система професійної підготовки вищого корпусу державної служби. *Держава та регіони.* 2013. № 4. С. 73–79. Серія "Право". URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drp_2013_4_15
300. *Олійник, В. І.* Компетентнісний підхід у державному управлінні: теоретико-методологічний аспект : монографія. Київ : НАДУ, 2020. 256 с.
301. *Олійник М. І., Брухальська О. А.* Сутнісна характеристика готовності майбутнього фахівця дошкільної освіти до професійної мобільності. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова.* Київ. 2013. Вип. 19 (29). Серія 16 "Творча особистість учителя: проблеми теорії і практики".
302. *Омельчук А. І.* Комунікативна культура державного службовця: понятійно-категорійна сутність. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2011. № 8. С. 3. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ Duur_2011_8_8
303. *Онуфрієнко О.* Особливості модернізації цивільної служби Великої Британії: квазіавтономні неурядові організації. *Публічне управління та місцеве самоврядування.* 2016. Вип. 3 (30).
304. *Онуфрієнко О.* Підходи до класифікацій моделей організації державної служби: порівняльний аналіз. *Публічне управління та місцеве самоврядування.* 2016. Вип. 2.
305. Оптимізація структури керівних документів державної політики (на прикладі інформаційної сфери): аналіт. зап. / А. В. Баровська. Київ : НІСД, 2011. 46 с.
306. Організаційно-правові засади діяльності керівників органів державної влади навч.-метод. матеріали / Б. Г. Савченко, К. І. Мельникова, Ю. В. Боковикова, С. І. Білосорочка. Київ : НАДУ, 2012. 52 с.
307. Організація державної служби: європейський досвід / Г. О. Глєбов, О. М. Бериславська. *Правові новели.* 2014. № 1. С. 71–76.
308. *Оргієць О. М.* Наставництво як засіб збереження інституційної пам'яті в органах державної влади. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України.* 2015. № 3. С. 84–91.
309. *Орлів М. С.* Організаційно-правові аспекти державного регулювання підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади та органів місцевого самоврядування. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України.* 2015. № 3. С. 19–27.
310. Освіта дорослих у перспективі змін: інновації, технології, прогнози: кол. монографія / за ред. А. Василюк, А. Стоговського. Ніжин: ПП Лисенко М. М., 2017.
311. Освіта протягом життя: світовий досвід і українська практика : аналіт. зап. / Нац. ін.-т стратег. дослідж. URL : http://www.niss. gov.ua/articles/252
312. Освітні технології / за заг. ред. О. М. Пєхоти. Київ : А.С.К., 2002.
313. *Осмоловська І. М.* Гуманізація освіти як стратегія сучасної педагогіки. *Педагогіка і психологія.* 2020. № 2. С. 16–22.

314. Особливості публічного управління та адміністрування : навч. посіб. /В. Д. Бакуменко, І. С. Бондар, В. Г. Горник, В. В. Шпачук. Київ : КНУКіМ, 2016. С. 27–28.
315. *П'ятіна О.* Політична культура як складова іміджу органів державної влади. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2010. Вип. 2.
316. *Панова І.Ф., Чернова С.В.* Організація діловодства в органах публічної влади: навч. посіб. Київ: НАДУ, 2020. С. 22–24.
317. *Паращенко Л. І.* Психологічні особливості управління розвитком педагогічного персоналу в системі шкільної освіти України. *Правничий вісник Університету "КРОК"*. 2013. Вип. 16. С. 220–226.
318. *Пархоменко-Куцевіл О. І.* Конкурс в системі державної служби: загрози та шляхи удосконалення. *Публічне урядування*. 2016. Вип. 4 (21). С. 197–204.
319. *Пархоменко-Куцевіл О. І.* Система оцінювання кадрів публічної служби в контексті забезпечення кадрової безпеки в Україні. *Теорія та практика державного управління*. Харків: Вид-во ХарРІ НАДУ "Магістр". 2016. № 2 (53). URL: http: // www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2016–2/doc/4/401.pdf
320. *Пархоменко-Куцевіл О.* Формування рамок професійної компетентності публічних службовців : теоретико-методологічні засади. *Публічне управління: теорія та практика*. 2014. Вип. 4. С. 30–35.
321. *Паславський В.* Недолуга реформа держслужби. 2015. URL : https://www.pravda.com.ua/ columns/2015/01/20/7055700/
322. *Пашко Л.* Людиноцентризм як принцип і пріоритет державного управління в Україні. *Публічне управління: теорія та практика /* Асоціація докторів наук з державного управління. Харків: Докнаукдержупр, 2010. № 3–4. С. 81–89.
323. *Пашко Л.* Професійна освіта державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: акмеологічний підхід. *Вісник Національної академії державного управління*. 2011. Вип. 3 (12). С. 77–84.
324. *Пашко Л.* Становлення службовця-професіонала як потреба сьогодення. *Університетські наукові записки*. 2012. Вип. 2 (42). С. 139–144.
325. *Пащенко О. П.* Сучасні методи управління змінами на підприємстві. *Вісник ЖДТУ*. 2014. № 3 (69). С. 170–178. Серія "Економічні науки".
326. Перелік тестових питань на перевірку знання Конституції України, законодавства про державну службу, антикорупційного законодавства та спеціального законодавства, затверджений наказом Національного агентства України з питань державної служби та Міністерства юстиції України від 6 травня 2016 року № 97/1328/5. URL: http://www.scourt.gov.ua/clients/vsu/vsu.nsf/(documents)/ DD9BCC38D1F2F9DFC2257B0B00314DEE
327. *Петренко І. І.* Аналіз державної політики як вид аналітичної діяльності. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2014. Вип. 3 (117). С. 36–39. Серія "Філософія. Політологія".
328. *Пірен М. І.* Конфлікт і управлінські ролі: соціопсихологічний аналіз : навч.-практ. посіб. Київ : Вид-во УАДУ, 2001. 200 с.
329. *Пірен М. І.* Служіння державі та суспільству в процесі професійно-управлінської діяльності державних службовців. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2014. № 1. С. 37–43. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2014_1_8

330. *Пірен М.І.* Нові підходи до державного управління в Україні на основі вітчизняного та зарубіжного досвіду. *Вісник НАДУ при Президентові України*. 2016. №2. С. 13–20. Серія "Державне управління".
331. *Плецан Х. В.* Професіоналізм як чинник реалізації успішної професійної діяльності державних службовців. *Актуальні проблеми державного управління*. 2012. № 1. С. 417–426.
332. *Плугова В.* Деякі аспекти мотивації персоналу у процесі адміністративного реформування. *Ефективність державного управління* / редкол. А. О. Чемерис (голов. ред.) [та ін.]. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2002. Вип. 1/2. С. 161–165.
333. Політична енциклопедія / редкол.: Ю. Левенець (голова), Ю. Шаповал (заст. голови) та ін. Київ: Парлам. вид-во, 2011.
334. Політичний порядок денний реформи системи контролю за публічними фінансами. *Центр UA спільно з аналітичним центром "Колегіум Анни Ярославни"*. URL: http://centreua.org/wp-content/uploads/2016/05/1.-PFC_Agenda_UKR.pdf
335. *Поліщук І. В.* Механізми розвитку професійного потенціалу державних службовців у Польщі. *Актуальні проблеми державного управління*. 2015. № 1. С. 315–322.
336. *Поліщук І. О., Лур'є В. К.* Електронне урядування в Україні: проблеми та перспективи. *Вісник Національного університету "Юридична академія України імені Ярослава Мудрого"*. 2016. № 3. Серія "Соціологія".
337. *Поліщук І. В.* Механізми забезпечення розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні: дис. ... канд. наук з держ. упавління за спеціальністю 25.00.02 / Національна академія публічного управління при Президентові України, Київ, 2018.
338. *Попадинець Г. О.* Правосвідомість і правова культура як чинники становлення громадянського суспільства. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2016. № 850. Серія "Юридичні науки".
339. *Попатенко В. С.* Закріплення функцій виконавчої влади в адміністративно-територіальних одиницях (на прикладі США). *Науковий вісник Академії муніципального управління*. 2013. Вип. 4. Серія "Управління".
340. *Попова І. М.* Підготовка кадрів державних службовців в Україні: нове бачення перспектив. URL: // http://el-zbirn-du.at.ua/2014_2/21.pdf
341. *Попова О. І.* Компетенція і компетентність як наукові категорії: різноманітність підходів до визначення сутності. *Теорія та практика державного управління*. 2012. Вип. 3 (38). С. 193–200.
342. *Попович Н. О.* Професіоналізація публічної служби: соціологічний вимір. Київ: ІСПІ, 2020. С. 102–110.
343. Порядок визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій "Б" і "В": наказ НАДС від 06.04.2016 р. № 72. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0647-16
344. Порядок проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців. Затверджено постановою Кабінету Міністрів від 15.02.2002 р. № 169. URL: http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/169-2002-%D0%BF
345. Посібник для керівників державної служби / [Ю. Лихач (кер. авт. кол.), М. Канавець, Р. Попов, А. Малюга, Н. Шамрай та ін; за заг. ред. Н. Алюшиної]. Київ: ТОВ "ВІСТКА", 2020. 422 с.
346. *Почепцов Г. Г., Чукут С. А.* Інформаційна політика : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.]. Київ : Знання, 2008. 663 с.

347. *Пошедін О. І., Чулаєвська М. Є.* Реформування Європейської політики сусідства: орієнтири для України. *Вісник НАДУ при Президентові України*. 2016. №2. С. 67–75. Серія "Державне управління".
348. Правова культура в умовах становлення громадянського суспільства: монографія / за ред. проф. Ю.П. Битяка та доц. І. В. Яковюка. Харків : Право, 2007. С. 150–151.
349. Правосвідомість і правова культура як базові чинники державотворчого процесу в Україні: монографія / Л. М. Герасіна, О. Г. Данильян, О. П. Дзьобань та ін. Харків : Право, 2009. С. 31.
350. Практичний посібник для працівників комунікаційних структур в органах влади / упоряд. З. Казанжи. Київ : Ін-т масової інформації, 2016. 112 с.
351. *Приймак Ю.* Розвиток електронного урядування в Україні: організація національних електронних інформаційних ресурсів. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2011. № 4.
352. Прийняття на державну службу в країнах Європейського Союзу. Інформаційна довідка, підготовлена Європейським інформаційно-дослідницьким центром на запит народного депутата України. URL: http://radaprogram.org/sites/default/files/infocenter/piblications/poryadok_vidboru_ derzhavnyh_ sluzhbovciv.pdf
353. Приклади ситуаційних завдань для категорії "Б". *Національне агентство України з питань державної служби*. URL: http://www. guds.gov.ua/page/pryklady-sytuaciynyh-zavdan-dlya-kategoriyi-b
354. *Прилипчук О. В.* Зарубіжний досвід адаптації національного законодавства до законодавства Європейського Союзу. URL: http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2016-4/doc/5/04.pdf
355. *Примуш Р. Б.* Обов'язковість застосування принципів відбору та управління людськими ресурсами як запорука професіоналізації державної служби України. *Економіка та держава*. 2013. № 4. С. 102–104.
356. Про зайнятість населення : Закон України від 05.07.2012 р. № 5067-VI. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/5067-17.
357. Про затвердження Вимог до структури і змісту професійних програм підвищення кваліфікації державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: наказ НАДС № 65 від 30.03.2015 р. зі змін., внесеними згідно з наказом НАДС № 74 від 11.04.2016 р. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0422-15
358. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: наказ НАДС від 05.08.2016 р. № 158. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16
359. Про затвердження Загальних правил поведінки державного службовця : наказ Головного управління державної служби України від 04.08.2010 р. № 214. URL: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z1089-10
360. Про затвердження Методики розроблення професійних стандартів : наказ Мінсоцполітики від 22.01.2018 р. № 74. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0165-18
361. Про затвердження Національної рамки кваліфікацій : постанова Кабінету Міністрів України від 23.11.2011 р. № 1341. *Офіційний вісник України*. 2011. № 101. Ст. 3700.
362. Про затвердження переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти: постанова Кабінету Міні-

стрів від 29.04.2015 р. № 266. URL: : http://www.kmu.gov.ua/control/ru/cardnpd?docid=248149695
363. Про затвердження плану заходів з розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад до 2027 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 27.12.2023 р. № 1206-р. *Урядовий портал*. URL : https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-planu-zakhodiv-z-rozvytku-syste-a1206r
364. Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : розпорядження Кабінету Міністрів України від 10.05.2018 р. № 342. URL : https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/pro-zatverdzhennya-planu-zahodiv-shodo-realizaciyi-koncepciyi-reformuvannya-sistemi-
365. Про затвердження Положення про систему підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування: постанова Кабінету Міністрів від 07.07.2010 р. № 564 зі змін., внесеними згідно з постановою КМ № 674 (674-2016-п) від 27.09.2016 р. URL: http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/564-2010-%D0%BF
366. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 р. № 106. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF
367. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : постанова Кабінету Міністрів України від 06.022019 р. № 106 (зі змін., внесеними згідно з постановами КМУ № 532 від 25.06.2020 р., № 446 від 28.04.2021 р., № 846 від 29.07.2022 р., № 1494 від 30.12.2022 р.). URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text
368. Про затвердження Порядку визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад публічної служби категорій "Б" і "В": наказ Нацдержслужби України від 06.04.2016 р. № 26. *Офіційний вісник України*. 2016. № 38.
369. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: постанова Кабінету Міністрів від 25.03.2016 р. № 246. *Урядовий портал*. URL: http://www.kmu.gov.ua/control/ ru/cardnpd?docid=248939538
370. Про затвердження Порядку розроблення та затвердження професійних стандартів : постанова Кабінету Міністрів України від 31.05.2017 р. № 373. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-2017-%D0%BF
371. Про затвердження Правил етичної поведінки державних службовців / Кабінет Міністрів України: постанова. Правила від 11.02.2016 р. № 65. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/65-2016-%D0%BF
372. Про інформацію: Закон України від 02.10.1992 р. № 2657-XII, зі змін. URL: http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2657-12

373. Про Національну доктрину розвитку освіти : Указ Президента України від 17.04.2002 р. № 347/2002. URL : http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/347/2002.
374. Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року: Указ Президента України від 25.06.2013 р. № 344/2013. *Офіційний вісник України*. 2013. № 50. Ст. 1783.
375. Про професійний розвиток працівників : Закон України від 12.01.2012 р. № 4312-VI. URL : zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4312-17.
376. Про Стратегію сталого розвитку "Україна-2020" : Указ Президента України від 12.01.2015 р. № 5/2015. *Урядовий кур'єр*. 2015. № 6. URL : http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/5/2015
377. Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.12.2017 р. № 974–р. URL : https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/pro-shvalennya-koncepciy.
378. Про схвалення Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 р. та затвердження плану заходів щодо її реалізації: розпорядження Кабінету Міністрів від 18.03.2015 р. № 227-р. *Офіційний вісник України*. 2015. № 24. Ст. 680.
379. Про утворення Комісії з питань вищого корпусу державної служби та затвердження її персонального складу: розпорядження Кабінету Міністрів від 13.06.2016 р. № 490-р. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/KR160490.html
380. Проаналізовано необхідність впровадження етичних кодексів. Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. URL: http://www.center.gov.ua/pres-tsentr/materiali/item/1567
381. Про внесення змін до Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : постанова Кабінету Міністрів України від 23.04.2024 р. № 448. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448-2024-%D0%BF#Text
382. Програма підвищення кваліфікації державних службовців, які займають посади державної служби категорії "В". Загальні професійні (сертифікатні) програми. URL : https://hs.gov.ua/events/programa-pidvyshhennya-kvalifikacziyi-derzhavnyh-sluzhbovcziv-yaki-zajmayut-posady-derzhavnoyi-sluzhby-kategoriyi-v-ne-ridshe-odnogo-razu-na-try-roky/
383. Проєкт Стратегії підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування у сфері європейської та євроатлантичної інтеграції до 2020 року та План заходів щодо її реалізації від 22.12.2016 р. *Центр адаптації публічної служби до стандартів Європейського Союзу*. URL: http://www.center.gov.ua/ component/k2/item/2268
384. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо організації професійного навчання державних службовців місцевих державних адміністрацій, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників : наказ НАДС від 02.11.2022 р. № 106-22. *Верховна Рада України*. URL : https://zakon.rada.gov.ua/rada/ show/v0106859-22#Text
385. Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депута-

тів місцевих рад : розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.12.2017 р. № 974-р (зі змін., внесеними згідно з розпорядженням КМУ № 165-р від 03.03.2021 р.). *Верховна Рада України*. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-%D1%80#Text
386. Професійне навчання. *Вебсайт НАДС*. URL : https://nads.gov.ua/ diyalnist/ profesijne-navchannya
387. Професійний розвиток персоналу підприємств у країнах Європейського Союзу: посібник / Л. П. Пуховська, А. О. Ворначев, С. О. Леу ; за наук. ред. Л. П. Пуховської. Київ: ІПТО НАПНУ. 2015. 176 с.
388. Професіоналізація державної служби / Л. Г. Штика, Н. О. Бондарчук, Л. М. Гогіна, З. Н. Номанов. Київ : НАДУ, 2009. 38 с.
389. Професіоналізація державної служби: зарубіжний досвід: навч.-метод. матеріали / уклад.: В. А. Гошовська та ін. Київ : НАДУ, 2008. 80 с.
390. Профілактика та корекція професійного вигорання публічних службовців: навчальна програма / *НАДС України*. 2022. Режим доступу: https://pdp.nacs.gov.ua/courses/profilaktyka-ta-korektsiia-profesiinoho-vyhorannia-publichnykh-sluzhbovtsiv
391. Профспілковий рух Канади. URL : http://fpkmo.org.ua/profspilkovij-rux-kanadi/
392. Профспілкові організації парламентів. Інформаційна довідка, підготовлена Європейським інформаційно-дослідницьким центром на запит народного депутата України. URL : http://radaprogram.org/sites/ default/files/infocenter/ piblications/parliament_trade_unions_1.pdf
393. *Прохоренко Т. Г.* Професійна мобільність як фактор професійної успішності. *Вісник Національного університету "Юридична академія України імені Ярослава Мудрого"*. 2017. № 4 (35). С. 171–172.
394. *Прошкін В.* Компетенції викладачів вищої школи в добу змін [Електронний ресурс] Режим доступу: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/25384/ 1/V. Proshkin_KVVSDZ_FITU.pdf
395. *Прудиус Л. В.* Управління якістю державної служби України : монографія. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2017. 280 с.
396. Державне врядування / Харківський національний ун-т ім. Семена Кузнеця. URL: http://www.hneu.edu.ua/Vilnyy_maynor_Public_ governance
397. *Пухкал О.* Прозорість як важливий чинник модернізації державного управління. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2010. № 1. С. 19–20.
398. *Радиш Я. Ф., Недашківська Т. Є.* Компетентність та компетенція державного службовця як наукова проблема. *Держава та регіони*. 2007. № 2. С. 78–95.
399. *Радкевич О.* Професійний розвиток викладачів і тренерів закладів професійної освіти в країнах Європейського Союзу. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/154284131.pdf
400. *Радов Д. Г.* Державна служба як особливий вид професійної діяльності людини: психологічний аспект. URL: http://www.sworld.com.ua/ index.php/ru/ modern-control-technology-c112/11875-c112-076
401. *Радутний О. В.* Професійна етика державного службовця: сучасні виклики. *Право і суспільство*. 2020. № 4. С. 101–106.
402. *Рейтерович І. В., Ситник С. В.* Аналітичний документ як інструмент підготовки управлінських рішень : навч.-метод. матеріали. Київ : НАДУ, 2013. 56 с.

403. Рекомендації Ради про визнання неформального й інформального навчання Комісії ЄС 5.9.2012 року : міжнародний документ. URL : http://ipq.org.ua/upload/files/files/06_Biblioteka/01_Normativna_baza/01_Viznznnya_neformalnogo_navchannya/01_Mignarodni_dokumenti/council_recommendations_20_dec_2012_ukr.pdf
404. Рекомендація Європейського Парламенту і Ради 2008/С 111/01 "Про встановлення Європейської кваліфікаційної структури для можливості отримати освіту протягом усього життя" від 23.04.2008 р. : рекомендації від 23.04.2008 р. № 2008/С111/01. URL : http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/994_988.
405. Реформа державної служби у питаннях та відповідях: практ. посіб. для керівників служб управління персоналом / М. Канавець (кер. авт. кол.), Ю. Лихач, А. Кукуля, І. Рощин, О. Романюк, А. Астапов; за заг. ред. К. Ващенка. Київ : Центр адаптації держ. служби до стандартів Європейського Союзу, 2016. 176 с.
406. Реформування державної кадрової політики в Україні : монографія / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; ред. кол. : Ю.В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко, В. В. Толкованов та ін. Київ : НАДУ, 2014.
407. Реформування професійного навчання державних службовців в Україні: проблеми та перспективи : монографія / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, Н. А. Липовська та ін. Київ : НАДУ, 2013. 112 с.
408. *Ришко Г. М.* Основні концептуальні теорії та підходи до вивчення феномена стресостійкості особистості. *Проблеми сучасної психології*. 2013. Вип. 22. С. 493–509.
409. Розвиток інформаційного суспільства в Україні: правове регулювання у сфері інформаційних відносин / М. З. Згуровський, М. К. Радіонов, І. Б. Жиляєв. Київ : НТУУ "КПІ", 2006. 544 с.
410. Розвиток лідерства на державній службі як умова належного врядування. URL: http://academy.gov.ua/doc/koment-inter_prezident/2014/koment_ iner_prezident_2014_07_03.pdf
411. Розвиток та модернізація системи навчання та підвищення кваліфікації — запорука професійної компетентності державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. URL: http://khust-miskrada.gov.ua/rozvytok-ta-modernizatsiya-systemy-navchannya-ta-pidvyschennya-kvalifikatsiji-zaporuka-profesijnoji-kompetentnosti-derzhavnyh-sluzhbovtsiv-posadovyh-osib-mistsevoho-samovryaduvannya-ta-deputat/
412. Розвиток системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад у 2021–2023 рр. *Доповідь НАДС*. 2024. https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/%2014.10.2024.pdf
413. *Романчук О. З., Бисага Ю. М., Берч В. В., Нечипорук Г. Ю., Чечерський В. І.* Електронне врядування: конституційно-правове дослідження: монографія. Ужгород: РІК-У, 2021. 196 с.
414. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10.05.2018 р. № 342-р "Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад". https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/342-2018-%D1%80#Text

415. Розроблення освітніх програм: метод. рек. / В. М. Захарченко, В. І. Луговий, Ю. М. Рашкевич, Ж. В. Таланова / за ред. В. Г. Кременя; Національна академія педагогічних наук України Національний Темпус/Еразмус+ офіс в Україні. Київ : ДП "НВЦ "Пріоритети", 2014. 120 с.
416. *Рудакевич М. І.* Формування етики державних службовців в умовах демократизації і професіоналізації державного управління : автореф. дис. ... д-ра наук з держ. упр. за спеціальністю 25.00.03 — публічна служба / Національна академія державного управління при Президентові України. Київ, 2007. 27 с.
417. *Руденко О. М.* Формування інституту кадрового резерву державної служби в Україні: об'єктивна потреба і виклики. *Economy & Society*. 2023. № 38. С. 195–204.
418. *Рябов С. Г.* Політологічна теорія держави : навч. посіб. для студ. гуманітар. ф-тів вищ. навч. закл. Київ : Тандем, 1996. 240 с.
419. *Садковий В., Горонескуль М.* Особливості професійної підготовки майбутніх фахівців у сфері цивільного захисту. *Новий колегіум*. 2016. № 3.
420. *Савицька О. М.* Професійне акме як мета підготовки публічного службовця. *Державне управління: теорія та практика*. 2021. № 1(65). С. 34–40.
421. *Саламатов В.* Стиль спілкування керівника з підлеглим. *Віче*. 2013. № 17. URL: http://www.viche.info/journal/3833/
422. *Савченко Л. О.* Принципи особистісно орієнтованого навчання у системі підготовки державних службовців. *Вісник НАДУ*. 2021. № 1. С. 39–44.
423. *Сачук Ю. Є.* Ґенеза поняття "соціально-професійна мобільність". *Неперервна професійна освіта: теорія і практика*. 2015. Вип. 1–2. С. 33.
424. Світові моделі державного управління: досвід для України / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, С. В. Загороднюка, П. І. Крайніка, Х. М. Дейнеги. Київ : НАДУ, 2012.
425. *Сегеда С. П., Рибчук О. О.* Національна рамка кваліфікацій і формування змісту освіти військових фахівців. *Військова освіта*. 2013. № 2. С. 147–154.
426. *Семеніхіна О. В.* Нові парадигми у сфері освіти в умовах переходу до Smart-суспільства. *Науковий вісник Донбасу*. 2013. № 3. С. 6. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvd_2013_3_22
427. *Семенченко А. І.* Моделі публічного управління: англосаксонський підхід. *Теорія та практика державного управління*. 2020. № 4. С. 44–50.
428. *Сергєєва Л. М.* Службовий етикет та імідж як складові культури управління державного службовця. *Державне будівництво*. 2008. № 1. С. 4–5. URL : http://nbuv.gov.ua/ UJRN/DeBu_2008_1_59
429. *Сергієнко Н. Ф.* Професійна компетентність сучасного вчителя. URL: http://tme.umo.edu.ua/docs/5/11sercmt.pdf
430. *Серченко К.* Нормативно-правові засади функціонування системи професійного навчання державних службовців в Україні. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2016. Вип. 1(28). С. 126–134.
431. *Серьогін С.* Актуальні напрями розвитку державного управління в умовах розбудови інформаційного суспільства в Україні. Новітні інформаційно-комунікаційні технології в модернізації державного управління: зарубіжний і вітчизняний досвід : [матеріали наук.-практ. семінару, м. Дніпро, 19 квітня 2013 р.] / ред. кол. : В. М. Дрешпак (голов.ред.). Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2013. С. 2–5.
432. *Серьогін С., Хожило І., Антонова О.* Традиції та інновації як складові модернізації державної служби України. *Публічне управління: теорія і практика* /

Асоціація докторів наук з державного управління. Харків: ДокНаукДержУпр, 2011. № 1(5). С. 33–37.
433. *Сидоренко Н.* Оцінка професійної культури державного службовця: компетентнісний підхід. URL : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/ soc_gum/Dums/2009-02/Sidorenko.pdf.
434. *Сидоренко Н. С., Шевченко С. О., Липовська Н. А.* Публічна служба: навч. посіб. Дніпро: Дніпропетр. держ. ун-т внутр. справ, 2022. 264 с.
435. *Сидоренко Н. С.* Професійна культура державних службовців у контексті структурних перетворень [Електронне видання]. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. Дніпро, 2016. Вип. 1 (15). С. 5–6. URL : http://www.dridu. dp. ua/zbirnik/2016-01 (15)/13.pdf
436. *Сидоренко Н. С., Шпекторенко І. В.* Компетентнісний підхід у щорічному оцінюванні професійної культури державного службовця. 2009. URL : http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2009-01/ShpektorenkoStat.pdf
437. *Сисоєва С. О.* Інтерактивні технології навчання дорослих : навч.-метод. посіб. / НАПН України, Ін-т пед. освіти і освіти дорослих. Київ : ВД "ЕКМО", 2011. С. 39–40.
438. Система підготовки державних службовців у Франції / Раймон Піганьоль, експерт проєкту Twinning "Розвиток і удосконалення системи підготовки державних службовців в Україні", голова Департаменту з європейських і міжнародних справ, Головне управління адміністрації і публічної служби, Міністерство публічної служби Франції. Київ, 2010.
439. Система публічного управління в США. Загальний огляд. Відділ міжнародних інформаційних програм. Публічний Департамент США, 2001.
440. Система державого управління Канади: досвід для України / уклад. О. І. Максимова; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка. Київ : НАДУ, 2010.
441. Система державного управління Республіки Франція: досвід для України / авт.-уклад. Л. А. Пустовойт ; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка. Київ : НАДУ, 2010.
442. Система державного управління Сполучених Штатів Америки: досвід для України / уклад. Л. В. Примаченко ; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, С. В. Загороднюка. Київ : НАДУ, 2011.
443. Система державного управління Сполученого Королівства Великої Британії і Північної Ірландії: досвід для України / уклад. П. І. Крайнік; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, С. В. Загороднюка. Київ : НАДУ, 2011.
444. Система державного управління Федеративної Республіки Німеччина: досвід для України / авт.-упоряд. : Ю. В. Ковбасюк, С. В. Загороднюк, П. І. Крайнік; за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка. Київ : НАДУ, 2010.
445. *Січенко В. В.* Розвиток системи публічного управління в контексті компетентнісного підходу. *Public Administration and Regional Development*. 2022. № 16. С. 576–577.
446. *Слободяник Т. В.* Діалогічні аспекти стресостійкості професійної діяльності державних службовців. URL: http://center.kr-admin.gov.ua/index.php?q=Elibr/22.html
447. *Слюсаренко О.* Проблема справедливого оцінювання компетентності державних службовців для забезпечення їх професійного і кар'єрного розвитку. *Вісник НАДУ*. 2006. № 3. С. 46–57.
448. *Слюсаренко О.* Структура та компонентний склад, показники і критерії оцінювання професійної компетентності державного службовця як основа його кар'єрного розвитку. *Вісник НАДУ*. 2006. № 2. С. 123–132.

449. *Сніцаренко П. М., Саричев Ю. О.* Роль та місце інформаційного забезпечення в системі державного управління. *Державне управління: теорія та практика*. 2016. № 1. С. 46–56.
450. *Соколова Т. А.* Особливості проходження державної служби в розвинених країнах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 3. С. 87–92.
451. *Соколова Т. А.* Підвищення ефективності державної служби — як важливий чинник інноваційно-інвестиційного розвитку України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2010. № 9. С. 1–8.
452. *Соколовська А. В.* Стимулювання підвищення професіоналізму державних службовців: методи та особливості застосування. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2013. № 16. С. 165–170.
453. *Соловйов В.* Особливості дебюрократизації державної служби Великої Британії. *Вісник Академії управління МВС*. 2010. № 4(16). С. 51–56. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ ucnavs_2010_4%2816%29__9
454. *Сорокіна Н., Сорокіна Т.* Етизація публічної служби як чинник гуманізації суспільства: зарубіжний досвід. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2014. Вип. 2. С. 248–249.
455. *Сороко В.* Продуктивно орієнтоване навчання державних службовців як інструмент управління в системі публічної служби. URL: http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/ 2011/2011_02(9)/11svmsds.pdf
456. *Срібна А. А.* Державний службовець в Сполучених Штатах Америки. Тези Всеукраїнського студентського онлайн-форуму, присвяченого 100-річчю публічної служби в Україні "Державний службовець за кордоном: знімаємо маски". *2018*. URL : https://conf.ztu.edu.ua/derzhavnyj-sluzhbovets-zakordonom-znimayemo-masky-06-chervnya-2018-r/
457. *Ставицька Л. В.* Культура мови і спілкування: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 276 с. https://cul.com.ua/product/kultura-movi-i-spilkuvannya-stavitska-l-v/
458. Стан системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад: доповідь [К. Ващенко (кер. авт. кол.), В. Купрій, В. Чмига, Т. Токарчук, Л. Рикова та ін.; за заг. ред. К. Ващенка]. Київ, 2019. 140 с. https://drive.google.com/file/d/16w4hW007zgekI2dWM1BAc-7ymGOXqVUC/view
459. Стандарт вищої освіти другого магістерського рівня вищої освіти ступеня "магістр" галузі знань 07 "Управління і адміністрування" спеціальність 074 "Публічне управління і адміністрування" : проєкт науково-методичної комісії спеціальності 074 "Публічне управління та адміністрування", створеної наказом Міністерства освіти і науки України (№ 375 від 06.04.2016 р.). URL: ktpu.kpi.ua/.../SVO_magistr_074-Publichne-upravlinnya-ta-administruvannya_vid
460. *Стегній О. М.* Теоретичні засади формування моральної культури державних службовців. *Державне управління: теорія і практика*. 2021. № 1. С. 54–58.
461. *Стельмащук Л. С.* Особливості розвитку інституту лержавної служби в зарубіжних країнах: досвід для України. *Економіка та держава*. 2012. № 4. С. 128.
462. *Стойка А. В.* Сучасні виклики щодо реалізації кадрової політики в системі підготовки державних службовців. *Менеджер*. 2015. № 1. С. 36–41.
463. *Столяр Л.* Стратегія підготовки державних службовців за моделлю формування компетенцій. *Ефективність державного управління*. 2013. Вип. 35. С. 268–274.

464. Стратегічне планування: навч. посіб. / О. Берданова, В. Вакуленко, В. Тертичка та ін. Львів : ЗУКЦ, 2008. 138 с.
465. Стратегія реформування державного управління України на 2016–2020 рр. Розпорядження Кабінету Міністрів "Деякі питання реформування державного управління України" від 24.06.2016 р. № 474-р. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80
466. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки. Схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 р. № 831-р. *Документи Уряду*. URL : https://par.in.ua/overview-in-ukraine/progress/reports
467. *Стратієнко Г. Д.* Теоретико-методологічні засади та організаційно-правовий аспект добору кадрів для зайняття посад державної служби України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2013. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2013_3_9
468. *Стрельцов В. Ю., Гнидюк Н. А.* Новелізація ціннісних засад державної служби України та європейський адміністративний простір. *Актуальні проблеми державного управління*. 2012. № 1. С. 64–70.
469. *Стрілець С.* Стандарти фахової підготовки у системі вищої освіти України: напрями вдосконалення. *Рідна школа*. 2012. № 1–2.
470. Структура керівних документів державної політики в інформаційній сфері: нагальні проблеми та шляхи впорядкування: аналіт. зап. / А. Баровська ; *НІСД*. URL: http://www.niss.gov.ua/articles/572/
471. *Сурай І.* Формування й розвиток еліти в державному управлінні: досвід Канади. *Вісник Національної академії публічного управління при Президентові України*. 2012. Вип. 4.
472. *Сурай І., Держановська С.* Особливості формування лідерства в системі державного управління Канади. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2015. Вип. 1. С. 26–27. Режим доступу: https://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?
473. *Сурмін Ю. П.* Кейс-метод: становлення та розвиток в Україні. *Вісник НАДУ*. 2015. Вип. 2. С. 19–28.
474. Сучасні погляди на організацію безперервного професійного розвитку викладачів в системі медичної освіти / Ю. В. Вороненко, О. П. Мінцер, О. Г. Шекера, В. В. Краснов. *Здоров'я суспільства*. 2013. Т. 2. № 3–4. С. 21–22.
475. *Тарасюк І.* Становлення органів професійної культури посадових осіб державної влади. *Демократичне врядування*. 2016. Вип. 16–17. С. 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2016_16-17_11
476. Творча самореалізація особистості державного службовця: стан та проблеми теоретико-правового забезпечення : наук. розроблення / авт. кол.: Р. А Науменко, Л. М. Гогіна, О. В. Сєров, Г. І. Тодосова. Київ : НАДУ, 2012. 60 с.
477. *Терницький Т. С.* Зарубіжний досвід заміщення посад державних службовців. *Форум права*. 2010. № 1. С. 351–357.
478. Типові вимоги до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії "А". Затверджено постановою Кабінету Міністрів від 22.07.2016 р. № 448. *Урядовий портал*. URL: http://www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd?docid=249211354
479. *Титаренко М.* Стимули для державних службовців у зарубіжних країнах: правове закріплення видів, застосування. *Підприємництво, господарство і право*. 2018. № 8. С. 119–120.

480. *Ткач Г.* Принципи службової діяльності в новому Законі України “Про державну службу”. *Вісник Львівського ун-ту*. 2013. Вип. 58. С. 163–169. Серія “Юридична”.
481. *Ткачук А. Ф.* Демократичне врядування і публічна служба в Україні: виклики й шляхи модернізації. Київ : ІПіЕНД НАН України, 2021.
482. *Толкованов В. В.* Інноваційні форми підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування. *Актуальні проблеми державного управління*. 2012. № 1. С. 366–376.
483. *Толкованов В. В.* Лідерство в державному управлінні. Рішельєвські академічні читання: зб. доп. щоріч. конф. (Одеса, 21–23 вер. 2011 р.). Одеса : Юрид. л-ра, 2012. 272 с.
484. *Толкованов В. В.* Підвищення професійної компетентності державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування. *Університетські наукові записки*. 2012. № 2. С. 23–29.
485. *Топчий Т. В.* Безперервна освіта як системне середовище формування особистості. *Вісник Національної юридичної академії України імені Ярослава Мудрого*. 2014. № 3. Серія “Філософія, філософія права, політологія, соціологія”.
486. Традиції та інновації як складові модернізації державної служби України / С. Серьогін, І. Хожило, О. Антонова. *Публічне управління*: *теорія і практика* / Асоціація докторів наук з держ. упр. Харків : ДокНаукДерж-Упр, 2011. № 1(5). С. 33–37.
487. У Квебеку держслужбовцям заборонять носити релігійні символи. URL : https://nv.ua/ukr/world/countries/u-kvebeku-derzhsluzhbovcyam-zaboronyat-nositi-religiyni-simvoli-50013638.html?prefer_lang=ukr
488. Уряд затвердив державний стандарт профільної середньої освіти. *Урядовий кур’єр*. 2024. 20 лип. URL : https://ukurier.gov.ua/uk/news/uryad-zatverdiv-derzhavnij-standart-profilnoyi-ser/
489. У Франції представили реформу державної служби, профспілки готують протест. *Українська правда*. 2019. 28 берез. URL : https://www.eurointegration.com.ua/news/2019/03/28/7094477/
490. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони,та Європейським Союзом, Європейським Співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони від 27.06.2014. *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL : http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/984_ 011/paran2820#n2820
491. Угода про співробітництво у сфері безпеки та довгострокову підтримку між Україною та Федеративною Республікою Німеччина. 16.02.2024 р. Президент України Володимир Зеленський. *Офіційне інтернет-представництво*. URL : https://www.president.gov.ua/news/ugoda-pro-spivrobitnictvo-u-sferi-bezpeki-ta-dovgostrokovu-p-88985
492. Угода про сторічне партнерство між Україною та Сполученим Королівством Великої Британії і Північної Ірландії. 16.01.2025 р. *Президент України Володимир Зеленський. Офіційне інтернет-представництво*. URL : https://www.president.gov.ua/news/ugoda-pro-storichne-partnerstvo-mizh-ukrayinoyu-ta-spoluchen-95461
493. *Улунова Г. Є.* Професійна психологічна культура державного службовця як культура особистості. *Проблеми сучасної педагогічної освіти. Педагогіка і психологія*. 2013. Вип. 38(1). С. 238–243.
494. У Парижі Володимир Зеленський та Еммануель Макрон підписали Угоду про безпекове співробітництво між Україною та Францією. 16.02.2024 р. *Пре-*

зидент України Володимир Зеленський. Офіційне інтернет-представництво. URL : https://www.president.gov.ua/news/u-parizhi-volodimir-zelenskij-ta-emmanuel-makron-pidpisali-u-89013
495. Фахівці-експерти обговорили розроблену у Національній Академії освітню програму магістерського рівня вищої освіти галузі знань "Управління і адміністрування". URL: http://www.academy.gov.ua/? lang=ukr&tip=osn&page=2 &tipn=News&newsid=488&designtype=blank_page
496. *Федоренко В., Малюга А.* Новий Закон України "Про державну службу" — "дорожня карта" для формування європейської моделі публічної служби. *Віче*. 2016. № 3. URL: http://www.viche.info/journal/5104/
497. *Федорів Т. В.* Комунікативна компетентність і параметри. *Теорія та практика державного управління*. 2010. Вип. 4. С. 399–405.
498. *Федорів Т. В.* Медіаосвіта та медіакомпетентність державних службовців: перспективи розвитку. 2013. Вип. 3 (31). С. 120–122.
499. *Філіпповський В. М.* Методологічні проблеми професіоналізації державної служби. Теорія та практика державної служби : матеріали наук.-практ. конф. 11 листоп. 2016 р. Дніпро. : ДРІДУ НАДУ, 2016. С. 54–56.
500. *Фоменко Т.* Регулювання етичних питань на державній службі: порівняльній аналіз канадського та українського законодавств. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2014. Вип. 1. С. 258.
501. *Халабузар О. А.* Оновлення парадигми освіти як шлях до вдосконалення фахової підготовки лінгвістів. *Наукові записки Бердянського державного педагогічного університету*. 2015. Вип. 6. С. 80–81. Серія "Філологічні науки".
502. *Хожило І. І.* Гуманізація державного управління в Україні в аспекті стратегії ООН. *Аспекти публічного управління*. 2013. № 2 (2). С. 17–21.
503. *Холодний Г. О.* Особливості та перспективи безперервної освіти в системі кадрового забезпечення маркетингової діяльності підприємств. *Проблеми економіки*. 2015. № 2.
504. *Хомицька З. В.* Комунікативна компетентність державного службовця: психологічні та управлінські аспекти. Тернопіль: Екон. думка, 2021. С. 45–52.
505. *Храброва Ю. В.* Зарубіжний досвід кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2014. № 12. Т. 1. Серія "Юриспруденція".
506. *Ципко С., Кріслята Х.* "Нові маргінальні групи" у соціальній структурі сучасного суспільства: теоретичний аспект дослідження. *Релігія та соціум*. 2015. № 1–2. С. 152.
507. Цифрова адженда України — 2020: проєкт ((("Цифровий порядок денний" – 2020): Концептуальні засади (версія 1.0). Першочергові сфери, ініціативи, проєкти "цифровізації" України до 2020 року. URL : https://ucci.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf
508. *Чаркіна А. О.* Принципи державної служби в країнах Європейського Союзу (на прикладі Польщі та Німеччини). URL : http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2016/22.pdf.
509. *Чемерис А.* Розроблення та управління проєктами у публічній сфері: європейський вимір для України: практ. посіб. / Швейцарсько-укр. проєкт "Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO". Київ : ТОВ "Софія-А", 2012. 80 с.
510. *Череп О. Г., Одинець В. І.* Проблемні питання функціонування фінансової системи США. *Вісник ЖДТУ*. 2011. № 3 (57). С. 424–425. Серія "Економічні науки".

511. *Чернеженко О. М.* Територіальний устрій та регіональне управління Сполученого Королівства Великої Британії та Північної Ірландії. Бюлетень Міністерства юстиції України. 2015. № 3 (161).
512. *Черненко Н. М.* Тайм-менеджмент як засіб удосконалення професійної діяльності державних службовців. *Публічне адміністрування*: *теорія і практика*. 2011. № 2 (6). URL: http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02(6)/11cnndds.pdf
513. *Черниш В. І.* Стратегії реформування державного управління в умовах інституційних викликів для системи публічної влади. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. Вип. 6. DOI: https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.6.33
514. *Чернов С. І., Гайдученко С. О.* Текст лекцій з дисципліни "Публічне адміністрування" (для студентів всіх форм навчання за спеціальністю 7.03060101, 8.03060101 "Менеджмент організацій і адміністрування" (за видами економічної діяльності)); Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ, 2014. 97 с.
515. *Чорнописька В.* Адміністративно-правовий статус державного службовця: загальнотеоретичні засади. Виконавча влада в Україні та інших державах: історія та сучасність (аспекти права): матеріали Восьмої всеукраїнської науково-теоретичної інтернет-конференції. ІНПП НУ "Львівська політехніка". Львів: Ліга-Прес, 2018. Вип. 8.
516. *Шамара І.* Формування етичної компетентності публічного службовця. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2022. № 4. С. 97–103.
517. *Шамраєва В. М.* Функціонування державної служби в США. *Державне будівництво*. 2007. № 1(2). С. 7. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2007_1%282%29__62
518. *Шамраєва В. М.* Забезпечення норм службової етики у структурах державної влади. *Актуальні проблеми публічного управління*. Харків : ХарРІ НАДУ "Магістр", 2009. № 1(35). С. 385.
519. *Шапран Л. В.* Компетентнісний підхід у професійній освіті: структура і зміст поняття компетентності. *Вісник НАДУ*. 2020. № 1.
520. *Шатун В. Т.* Оцінювання та атестація державних службовців у руслі європейського та світового тренду. *Державне управління*. 2014. Вип. 223. Т. 235. С. 117–127.
521. *Шевчук І. В.* Залучення молоді як умова ефективності діяльності державної служби. *Університетські наукові записки*. 2014. № 1 (49). С. 303–309.
522. *Шерстюк О.* Передумови формування та розвитку проєктної компетентності державного службовця. *Актуальні проблеми державного управління*. 2012. Вип. 4. С. 193–196.
523. *Шпак Ю. О.* Досвід реформування місцевого самоврядування у Великої Британії. *Науковий вісник міжнародного гуманітарного ун-ту*. 2014. № 10-1. Т. 1. Серія "Юриспруденція".
524. *Шпекторенко І. В.* Етапи безперервної професійної освіти державних службовців (в умовах дистанційного навчання). *Державне будівництво*. 2007. № 1(2). С. 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2007_1%282%29__48
525. *Шпекторенко І. В.* Особистісний аспект професіоналізації державного службовця. *Вісник Академії митної служби України*. 2014. № 1. С. 105–111. Серія "Державне управління".
526. *Шпекторенко І. В.* Професійна компетентність державного службовця. *Університетські наукові записки*. 2014. № 1 (49). С. 285–293.

527. *Шпекторенко І. І.* Професіоналізм державного службовця як основа ефективної публічної служби. *Державне управління: теорія та практика*. 2022. № 1. С. 14–20.
528. *Шпига П., Карпенко Ю.* Відповідність стратегії реформування державного управління України вимогам регламенту Кабінету Міністрів. *Public administartion aspects*. 2023. № 11 (4). DOI: https://doi.org/10.15421/152348
529. *Щегорцева В. М.* Система підготовки державних службовців у Франції. *Актуальні проблеми державного управління*. 2016. Вип. 5. URL : http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/conf/2016-5/doc/2/13.pdf.
530. *Щербак В.* Політичний кадровий менеджмент: політологічні підходи до вивчення та засади мотивації державних службовців. *Гілея: науковий вісник*. 2013. № 78. С. 363–367.
531. *Щербак Н. В.* Роль корпоративної культури у підвищенні рівня професійної компетентності державних службовців. *Актуальні проблеми державного управління*. 2016. № 1(49). URL: http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/apdu/2016-1/doc/5/05.pdf
532. *Юрчук Л.* Підвищення прозорості діяльності органів місцевого самоврядування в умовах дії Закону України "Про доступ до публічної інформації": досвід Вінниччини. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2012. № 2.
533. *Ягупов В. В.* Професійний розвиток особистості фахівця: поняття, зміст та особливості. *Наукові записки НаУКМА. Педагогічні, психологічні науки та соціальна робота*. 2015. Т. 175.
534. *Яковлєва О. С.* Державний службовець у Канаді: права, правила поведінки, відповідальність. URL : https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/ 2018/10/154.pdf
535. *Ярмистий М.* Актуальні питання професійної компетентності службовців місцевих державних адміністрацій. *Вісник державної служби України*. 2003. № 4. С. 28–32.
536. *Ярмистий М.* Новий Закон України "Про державну службу" як компетентнісна модель управління людськими ресурсами. URL: http://buk-visnyk.cv.ua/30-0/627/
537. *Ярмистий М. В.* Навчально-програмні засоби підвищення адміністративної компетентності службовців органів державної влади. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2014. Вип. 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2014_1_19
538. *Ярмистий М.* Особливості організації підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в умовах воєнного стану. *Буковинський вісник*. 2022. 25 трав. URL : http://buk-visnyk.cv.ua/news/2133/

***Закордонні видання*:**

1. A Memorandum on Lifelong Learning. UNESCO. *Institute for Lifelong Learning*. URL : https://www.uil.unesco.org/en/articles/european-communities-memorandum-lifelong-learning-issued-2000
2. ABC służby cywilnej / W. Drobny, M. Mazuryk, P. Zuzankiewicz. Warszawa: WoltersKluwerPolska, 2012. 360 c.

3. About us / Civil Service College. Access mode: https://www.civilservicecollege.org.uk/about-us
4. An organization, a staff and its services — all available to ENA's students and teachers / Ecole National d'Administration. *ENA. Online*. Available : https://www.ena.fr/eng/L-ENA-se-presente/Qui-sommes-nous/Organization
5. *Becking K.* Excellent public leadership: 7 competencies for Europe / K. Becking, N. Hopman. London : Sdu Uitgevers, 2005. P. 10–31.
6. Beschäftigte im öffentlichen Dienst / Zahlen, Daten, Fakten (Quelle: Statistisches Bundesamt, Fachserie 14, Reihe 6, Tabelle 2.1, Stand: 30.06.2017)/ Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat. Zugriffsmodus : www.bmi.bund.de/DE/themen/oeffentlicher-dienst/zahlen-daten-fakten/zahlen-daten-fakte-node.html;jsessionid=FE08622573F9F3910E496C16E7F73823.1_cid287
7. *Boć J.* Prawo administracyjne. Wrocław: Kolonia Limited, 2005. 554 c.
8. *Bossaert D., Demmke C.* Służbacywilna w państwach akcesyjnych. Tendencje i wpływ procesów integracyjnych. Łódź, 2003.
9. *Boyatzis R.* The competent manager New York : Wiley, 1982. 485 p.
10. *Bringenberg L.* First Management Reform Wave in Great Britain: The Great Problems of Transforming Public Administration with 'New Public Management' Reforms / Lena Bringenberg. Germany: Norderstedt, Grin Verlag, 2008. 88 p.
11. *Burnetko K.* Służba cywilna w III RP: punkty krytyczne Mroczka. URL : http://www.batory.org.pl/ftp/program/przeciw-korupcji/publikacje/sluzba_cywilna.pdf.
12. Canada justice laws Website [Online]. Available : http://lawslois.justice.gc.ca/eng/acts
13. Center for Democratic Governance and Innovation. URL: http://ash.harvard.edu/innovations-government
14. Civil Service management code: Guidance / Published 1 July 2013 , Last updated 9 November 2016 . Access mode: https://www.gov.uk/government/publications/civil-servants-terms-and-conditions
15. *Clarke M., Stewart J.* Samorząd lokalny i koncentracja na świadczonych usługach. Wartości podstawowe samorządu terytorialnego i demokracji lokalnej. Warszawa, 1997. S. 79.
16. Coachingzentrum / Bundesakademie fur offentliche Verwaltung. Zugriffsmodus. URL : https://www.bakoev.bund.de/DE/01_Unser_ Angebot/40_Coaching/Coaching.html?nn=35642
17. Code of ethics for government service : Passed by the Congress of the United Stateson. URL : https://searchworks.stanford.edu/view/9143561
18. *Czarny P.* Opinia prawna w sprawie zgodności z Konstytucją RP komisyjnego projektu ustawy o zmianie ustawy o służbie cywilnej oraz ustawy o pracownikach samorządowych (druk nr 2772), Warszawa, dnia 23 marca 2010 roku URL : http://orka.sejm.gov.pl/rexdomk5.nsf/ Opwsdr?OpenForm&552.
19. Decret n°2007-1100 du 13 juillet 2007 relatif aux attributions deleguees au secretaire d'Etat charge de la fonction publique. Online. Available : http://www.legifrance.gouv.fr
20. Definition and Selection of Competencies. Theoretical and Conceptual Foundations (DESECO). *Strategy Paper on Key Competencies. An Overarching Frame of Reference for an Assessment and Research Program — OECD (Draft)*. URL: http://www.ameu.co.za.
21. Democracy in Action / *Parliament of Canada*. URL : www.parl.gc.ca/About/Parliament/Publications/DemocracyInAction/Democracye.asp.

22. *Denhardt R. B., Denhardt J. V.* The New Public Service: Serving, Not Steering. Armonk: M.E. Sharpe, 2015.
23. *Denhardt R. B., Aristigueta M. P., Denhardt J. V.* Managing Human Behavior in Public and Nonprofit Organizations. SAGE Publications, 2020.
24. Die Bundesakademie wird 50 Jahre : Zeit für einen Rückblick und einen Blick nach vorne / *Bundesakademie fur offentliche Verwaltung*. URL : https://www.bakoev.bund.de/DE/02_Wir_ueber_uns/25_Organisation/02_Lehrgruppe1/Interview_Leitungen_50_Jahre.html?nn=33266
25. Die Geschichte der HS Bund / *Hochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung*. URL : https://www.hsbund.de/DE/01_Hochschule/05_Profil_ Struktur/20_Geschichte/geschichte-node.html
26. Disclosure of position reclassifications [Online]. *Treasury Board of Canada Secretariat. Web Site*. URL : http://www.psagency-agencefp.gc.ca/faq/recls-eng.asp
27. *Dolnicki B.* Samorząd terytorialny. Kraków: Kantor Wydawniczy Zakamycze, 2001.
28. *Drucker P.* Myśli przewodnie Druckera, 2002. 512 c.
29. Duale Studiengänge an Fachbereichen / *Hochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung Zugriffsmodus* : https://www.hsbund.de/DE/02_Studium/10_Duale_Studiengaenge_Fachbereiche/Duale_Studiengaenge_Fachbereiche-node.html
30. Dublin Descriptors. Mode of access: http://www.tcd.ie/ academicdevelopment/assets/pdf/dublin_descriptors.
31. Ease of Doing Business in Ukraine 2016. *The World BankRanking*. URL : http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/ukraine
32. Ecole National d'Administration — ENA. *Online*. Available : www.ena.fr
33. École Polytechnique. *Online*. Available: https://www.polytechnique.edu/
34. European employment strategy. URL : http://ftp.infoeuropa. eurocid.pt/database/000037001-000038000/000037149.pdf.
35. Executive Development Programs for Public Managers. *GovLeaders.org*. URL : http://govleaders.org/categories/training-executive.htm.
36. *Filaber J.* Krajowa Szkoła Administracji Publicznej jako główny ośrodek kształcenia kadr administracji w Polsce. *Joanna Filaber. 2008*. URL : http://www.bibliotekacyfrowa.pl/Content/29216/020.pdf.
37. *Filak A., Mroczka K.* Podnoszenie kwalifikacji zawodowych pracowników służby cywilnej Przegląd Służby Cywilnej. 2012. C. 47–60.
38. Freedom in the World 2016. *Freedom House*. URL : https://www.freedomhouse.org/sites/default/files/01152015_FIW_2016_final.pdf.
39. Forbes. *Top Trends in Education Technology 2022*. https://www.forbes.com/education
40. *Furnham A.* A question of competency. London : Institut of personnel management, 1990. 253 p.
41. *Granat M.* Konstytucyjne zasady ustroju. *Polskie prawo konstytucyjne*. Lublin: Morpol, 1997.
42. *Heywood A.* Key concepts in Politics : Palgrave key concepts series / Heywood, Andrew. Houndmills, Basingstoke (England): Palgrave Macmillan, 2000.
43. *Hood C.* Public Management, New / C. Hood [Electronic resource]. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences. Elsevier Science Ltd., 2001*. Mode of access: http://www.christopherhood.net/ pdfs/npm_encyclopedia_entry.pdf
44. Institut national des etudes territoriales. *INET. Online*. Available http://www.inet.cnfpt.fr/fr/accueil.php

45. *Itrich-Drabarek J.* Służba cywilna w Polsce — koncepcje i praktyka. Warszawa: Elipsa, 2012.
46. *John Raven.* Competence in modern society: its Identification, Development and Release. London : Royal Fireworks, 1997. 268 p.
47. *Kamenka E.* Bureaucracy. Oxford, UK ; Cambridge, Mass., USA: B. Blackwell, 1989. P. 71–74.
48. Key Leadership Competency profi le and examples of effective and ineffective behaviours. *Government of Canada.* URL : https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/professional-development/key-leadership-competency-profile/exampleseffective-ineffective-behaviours.html
49. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej. Warszawa: Wydawnictwo Seymowe, 2012. 109 c.
50. *König K.* The German Tradition of Public Administration. In: Bekke H.A.G.M., Perry J. L., Toonen T. A. J. (eds) Civil Service Systems in Comparative Perspective. Bloomington: Indiana University Press, 1996.
51. *Kulesza M.* Transformacja ustroju administracyjnoego Polski (1990–2000) URL: https://www.maszglos.pl/wp-content/uploads/2015/08/ Transformacja-podzialu-administracyjnego-Polski.pdf.
52. Les instituts régionaux d'administration. *IRA. Online.* Available: https://www.fonction-publique.gouv.fr/score/ecoles-de-formation/ira-et-ena/ira
53. Les missions de l'ENA / Ecole National d'Administration. *ENA. Online.* Available : www.ena.fr/eng/L-ENA-se-presente/Qui-sommes-nous/Missions-de-l-ENA
54. *Lewandowski S.* Nowoczesna administracja, wygoda dla klienta. *Biuletyn zporr.* 2006. № 2. C. 114–115.
55. *Lipset S.* TheSocial Conditions of Democracy Revisited. *American Sociological Review.* 1994. № 59. C. 1–22.
56. *Mansfield R.* What is "competence" all about? London : Institut of personnel and development, 1999. 328 p.
57. *Marrs C.* MPs call for revival of UK's abolished National School for Government / Colin Marrs / *Global government forum.* 29.06.2018. Access mode: https://www.globalgovernmentforum.com/mps-call-for-revival-of-uks-abolished-national-school-for-government/
58. Master Governance and Public Policy — Staatswissenschaften. Zugriffsmodus: http://www.uni-passau.de/master-governance/
59. Master of Public Administration: Der Bundesmaster von der Praxis für die Praxis / *Hochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung.* Zugriffsmodus: https://www.hs-bund.de/DE/02_Studium/20_Master_PublicAdministration/Master_PublicAdministration-node.html
60. Master Politics and Public Administration / *Universität Konstanz.* URL : https://www.polver.uni-konstanz.de/en/studies/master/mapolver/Master *Public Administration — Infos zum Masterstudium.* Zugriffsmodus: https://www.master-and-more.de/master-public-administration.html
61. Master Staatswissenschaften: Informationen zum Master-Studiengang /*Universität Erfurt.* URL : https://www.uni-erfurt.de/studium/studienangebot/ master/staatswissenschaften/#c95246
62. OECD. *Skills for a 21st Century Public Service.* Paris: OECD Publishing, 2020.
63. Öfentliches Management/Public Administration (Master) / *Universität Kassel.* URL : https://www.uni-kassel.de/uni/studium/masterstudium/ oeffentliches-managementpublic-administration-master

64. Operating Principles of the Public Service Commission. 01.07.2007. *Government of Canada*. URL : https://www.canada.ca/en/public service commission/corporate/about us/operating principles public service commission.html
65. Parliamentary Employment and Staff Relations Act R.S.C., 1985. C. 33 (2nd Supp.). Minister of Justice. URL : http://laws-lois.justice.gc.ca/eng/acts/P-1.3/FullText.html.
66. Policy on Learning, Training and Development. *Canada*. URL : http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doceng.aspx?id=12405
67. *Pollitt C., Bouckaert G*. Public Management Reform: A Comparative Analysis. Oxford: Oxford University Press, 2017. P. 53–58.
68. Praca, praktyki, wolontariaty i staże w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów URL: http://www.irom.uw.edu.pl/pliki/524/23_03_informator %20KPRM%20broszura.pdf.
69. Promoting Performance and Professionalism in the Public Service. *SIGMA Papers*. № 21. URL: http://www.oecd.org.puma
70. Public sector management in Europe / ed. By Norman Flynn and Franz Strehl. 1996. P. 63.
71. Public Service Employment Act [Online]. Available : http://lawslois.justice.gc.ca/eng/acts/P-33.01/page-1.html#h-1
72. Public Service Labour Relations Act S.C. 2003, c. 22, s. 2. Minister of Justice. 2003. URL : http://laws-lois.justice.gc.ca/eng/acts/P-33.3/FullText.html.
73. *Ratajczak M*. Współczesne teorie ekonomiczne. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, 2005. C. 156.
74. Regulamin Rady Służby Cywilnej z dnia 21 kwietnia 2009 r. Uchwała nr 1, URL : http://www.dsc.kprm.gov.pl.
75. *Regulski J*. Samorząd III Rzeczpospolitej Koncepcje i realizacja. Warszawa: PWN, 2000.
76. Rekomendacje Szefa Służby Cywilnej dotyczące przeprowadzania naborów na wyższe stanowiska w służbie cywilnej. *Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa, czerwiec 2009*. URL : https://dsc.kprm. gov.pl/sites/default/files/rekomendacje_ssc_23_06_091.pdf.
77. Responsible Government [Online]. *The citizen's guide to the Albera Legislature*: Sixth Edition. 2007. URL : http://www.assembly.ab.ca/pub/gdbook/Citizens-Guide.pdf.
78. *Richards, D., Smith, M*. Governance and Public Policy in the UK. Oxford University Press, 2015. 320 c.
79. *Roberts A*. Performance Based Organizations : Assessing the Gore Plan. *Public Administration Review*. 1997. Vol. 57. № 6. P. 465–479.
80. *Roberts G*. Recruitment and selection: a competency approach. London : Institut of personnel and development, 1997. 304 p.
81. Rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów z dnia 6 października 2010 r. w sprawie szczegółowych warunków organizowania i prowadzenia szkoleń w służbie cywilnej URL : http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/ WDU20101901274/O/D20101274.pdf.
82. SIGMA. *Developing a Skilled Civil Service Workforce*. Paris: OECD/SIGMA, 2022.
83. Służba cywilna w Polsce — charakterystyka. URL : https://www.bryk.pl/wypracowania/pozostale/administracja/23613-sluzba-cywilna-w-polsce-charakterystyka.html

84. *Spector, J. Michael de la Teja, Ileana*. ERIC Clearinghouse on Information and Technology Syracuse NY. Competencies for Online Teaching. ERIC Digest. Competence, Competencies and Certification, 2001.
85. Staatswissenschaften — Publik economics , law and Politics / *Leuphana Universität Lüneburg*. Zugriffsmodus : https://www.leuphana.de/graduate-school/master/studienangebot/staatswissenschaften.html
86. *Starościak J*. Zarys nauki administracji. Warszawa: PWN, 1971. 597 c.
87. *Stolarczyk P*. Praktyczne aspekty URL : https://dsc.kprm.gov.pl/sites/ default/files/pliki/praktyczne_aspekty_zarzadzania_zasobami_ludzkimi_w_sluzbie_cywilnej_poradnik.pdf.
88. Studienverlauf Master of Public Administration / *Hochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung*. URL : https://www.hsbund.de/DE/02_ Studium/20_Master_PublicAdministration/05_Studienverlauf/ Studienverlauf-node.html
89. *Stul R. D*. Britain. *Goverment and Administration in Western Europe*. Oxford, 1979. P. 48.
90. Tarifbeschäftigte / *Die Bundesregirung*. Zugriffsmodus : https://www.bundesregierung.de/breg-de/service/jetzt-durchstaaten-de/schon-gewusst/tarifbeschaeftigte-316828
91. *Tellier P. M*. Public Service 2000: The renewal of the public service. Canadian Public Administration. *Administration Publique Du Canada*. 1990. 33(2). P. 123–124.
92. The civic service code : Statutary Guidance / Udopted 16 March 2015. Access mode: https://www.gov.uk/government/publications/civil-service-code/the-civil-service-code
93. The European Qualifications Framework for Lifelong Learning (EQF). *European Communities, 2008*. URL : www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/news/EQF_EN.pdf.
94. The framework of qualifications for the European Higher Education Area. URL : http://www.ehea.info/Uploads/Documents/QF-EHEA-May2005.pdf.
95. The Principles of Public Administration. *OECD/SIGMA*. 6 November 2023. https://www.sigmaweb.org/en/publications/2023/11/the-principles-of-public-administration_5e68f805.html
96. *Ting M.M., Snyder J.M., Hirano S., Folke O*. Elections and Reform: The Adoption of Civil Service Systems in the US States. *Journal of Theoretical Politics*. 2012. Vol. 25. No 3. P. 363–387.
97. *Turowski B*. Uzyskać normę ISO to ambicja urzędów. *Prawo i Gospodarka*. 2000. C. 47.
98. Uchwała nr 74 Rady Ministrów z dnia 30 maja 1990 r. w sprawie utworzenia Krajowej Szkoły Administracji Publicznej. URL : http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WMP19900210167/O/M19900167.pdf.
99. *Ura E*. Prawo urzędnicze, 2004. 256 c.
100. UNDESA. E-Government Survey 2022: The Future of Digital Government. New York: United Nations, 2022.
101. Ustawa Konstytucyjna z dnia 17 października 1992 r. o wzajemnych stosunkach między władzą ustawodawczą i wykonawczą Rzeczypospolitej Polskiej oraz o samorządzie terytorialnym. URL : http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19920840426/T/D19920426L.pdf
102. Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej URL : http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20082271505/O/D20081505.pdf

103. Values and Ethics Code for the Public Service 2003. Access mode : www.tbs-sct.gc.ca.
104. Who is the Sunningdale Institute? Access mode: https://web.archive.org/web/20100202052514/http://www.nationalschool.gov.uk/sunningdaleinstitute/index.asp
105. Wir über uns: Die Bundesakademie für öffentliche Verwaltung stellt sich vor / *Bundesakademie fur offentliche Verwaltung*. Zugriffsmodus : https://www.bakoev.bund.de/DE/02_Wir_ueber_uns/wir_ueber_uns_node.html
106. Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z dnia 10 maja 2000 r., sygn.: K.21/99, Dz. U. z 2000 r., Nr 39, poz. 462.
107. *Wyrzykowski M*. Rola sądu w kontrolowaniu. *Organizacja, Metody, Technika*. 1983, nr 1. Prawo administracyjne. M. Wyrzykowski. Warszawa, 2012.
108. Załącznik do Zarządzenia Nr 3 Szefa Służby Cywilnej z 30 maja 2012 r. w sprawie standardów zarządzania zasobami ludzkimi w służbie cywilnej, V Rozwój i szkolenia
109. Zarządzenie Nr 114 Prezesa Rady Ministrów z dnia 11 października 2002 r. w sprawie ustanowienia Kodeksu Etyki Służby Cywilnej. URL : http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WMP20020460683/O/M20020683.pdf.

Присвячено всебічному дослідженню сучасних засад професіоналізації інституту публічної служби в Україні, визначенню ключових орієнтирів модернізації системи професійного навчання публічних службовців, а також осмисленню національного досвіду державотворення крізь призму сучасних наукових підходів до розвитку публічного управління.

У полі дослідницької уваги — повний життєвий цикл публічного службовця: від підготовки до вступу на публічну службу до питань сталого професійного розвитку, кар'єрного зростання, лідерства, формування управлінської ідентичності та розкриття особистісного потенціалу. Значне місце у дослідженні відведено аналізу становлення й інституціоналізації галузі знань "Публічне управління та адміністрування". Особливу увагу приділено системним недолікам і потенціалу оновлення механізмів професійного розвитку кадрів у публічному секторі з акцентом на відповідність сучасним викликам, практичним потребам держави та стандартам ЄС. Може стати орієнтиром для тих, хто прагне глибше зрозуміти природу й логіку трансформацій сучасної публічної служби в Україні.

Для студентів, аспірантів, викладачів, дослідників і практиків, а також може бути корисною тим, хто вже служить Українській державі або лише готується до цієї відповідальної місії..

Наукове видання

КОСТЯНТИН ВАЩЕНКО

ОСНОВИ ПРОФЕСІЙНОЇ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

Монографія

Підп. до друку 22.07.25. Формат 70×100$^{1}/_{16}$. .
Ум. друк. арк. 43,54. Обл.-вид. арк. 35,96. Наклад 300 пр.

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)
03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2

Свідоцтво
про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру
видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів видавничої продукції
ДК № 7066 від 04.06.2020

Віддруковано в друкарні "Видавництво Ліра-К"
03142, м. Київ, вул. В. Стуса, 22/1