

Міністерство освіти і науки України  
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу  
Кафедра публічного управління та адміністрування

**ШЕВЧУК ЛЮДМИЛА СТЕПАНІВНА**  
(прізвище, ім'я, по батькові)

УДК 351.3.5  
(індекс)

## МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

**УСПІХ ТА ЯКІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**  
(назва роботи)

Публічне управління та адміністрування  
(назва освітньої програми)

281-«Публічне управління та адміністрування»  
(шифр і назва спеціальності)

Л.С. Шевчук  
(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

**Науковий керівник** Озьмінська Ірина Дмитрівна к.філос.н., доцент  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

**Допущено до захисту**  
Завідувач кафедри  
д.держ.упр., професор І. П. Лопушинський  
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

**Рецензент**  
д.держ.упр., доцент О. В. Молодцов  
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

**Івано-Франківськ - 2024**

## АНОТАЦІЯ

**Шевчук Л. С. Успіх та якість діяльності публічного управлінця –  
Рукопис.**

Магістерська робота за спеціальністю 281 "Публічне управління та адміністрування". Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу. Івано-Франківськ, 2024.

У дослідженні висвітлено суть та фактори формування успіху та якості діяльності публічного управлінця. Розкрито основні напрямки удосконалення управління професійним розвитком публічних управлінців.

Досліджено основні вимоги до підготовки майбутніх публічних службовців в Україні та міжнародний досвід. Проведено детальний аналіз етичної складової адміністративної культури, засади формування позитивного іміджу та успіху публічного управлінця як фактору якості управлінської діяльності.

Матеріали роботи будуть корисними для удосконалення роботи публічних управлінців щодо покращення показників успіху та якості їхньої діяльності.

**Ключові слова:** публічне управління, якість діяльності, успіх, публічний управлінець, органи місцевого самоврядування, адміністративна культура, професійний розвиток.

## ANNOTATION

### **Shevchuk L. Success and quality of activity of a public manager – Manuscript.**

Master's thesis on specialty 281 "Public management and administration". Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas. Ivano-Frankivsk, 2024.

The research highlights the essence and factors of the success and quality of the activity of a public manager. The main directions of improving the management of the professional development of public managers have been revealed.

The main requirements for the training of future public servants in Ukraine and international experience were studied. A detailed analysis of the ethical component of administrative culture, the basis of the formation of a positive image and the success of a public manager as a factor of the quality of management activity is carried out.

The materials of the work will be useful for improving the work of public managers in order to improve the indicators of success and the quality of their activities.

**Key words:** public management, quality of activity, success, public manager, local self-government bodies, administrative culture, professional development.

## З М І С Т

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ УСПІХУ ТА ЯКОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІНЦЯ.....	9
1.1 Успіх та якість діяльності публічного управлінця: зміст та характеристика понять .....	9
1.2 Роль управлінця в публічній службі.....	13
1.3 Нормативно-правове забезпечення формування успіху та перевірки якості діяльності публічних службовців.....	18
РОЗДІЛ 2	
СУЧАСНИЙ СТАН ОЦІНКИ ЯКОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІНЦЯ.....	25
2.1 Етична складова управлінської діяльності: основні вимоги до службовця.....	25
2.2 Методи оцінки якості та результативності діяльності державних службовців.....	30
2.3 Позитивний імідж та успіх публічного управлінця як фактори якості управлінської діяльності .....	34
РОЗДІЛ 3	
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПУБЛІЧНИХ УПРАВЛІНЦІВ В УКРАЇНІ.....	43
3.1 Формування нової парадигми професійного розвитку публічного управлінця як складової успіху і якості діяльності .....	43
3.2 Регулювання професійного розвитку персоналу публічної служби закордоном.....	49
3.3 Удосконалення механізму управління професійним розвитком публічних управлінців в Україні.....	53
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64
ДОДАТКИ.....	71

## ВСТУП

Сучасний світ змінюється дуже швидко, і зміни вже не є поступовими, а кожного дня набирають все швидших обертів. Сучасне суспільство потребує постійного зростання якості управління в усіх сферах діяльності держави, удосконалення нових підходів до формування ефективної, успішної публічної служби, особливо в кризових ситуаціях (пандемія раніше; військова агресія РФ та її наслідки зараз). Вивчаючи досвід ефективного демократичного управління та успішної професійної діяльності публічних службовців, у наукових колах не вщухають дискусії щодо сучасних властивостей, необхідних якостей та характеристик публічного службовця для успішного управління системою публічної служби, надання послуг громадянам і задоволення їхніх потреб.

Якщо поняття «успіх» співвідносити з новими ідеями, інноваціями та вдосконаленнями у сфері публічного управління, то успіх діяльності публічного службовця – це досягнення конкретних результатів у роботі, що забезпечує якісне та ефективне функціонування публічного сектору.

Слід зазначити, що успішність публічного управлінця сьогодні – це не лише певні характеристики особистості, а й організаційні цінності та система знань, що діють у законодавчому полі публічної діяльності та адміністрування. Успіх можна розглядати як безперервний процес, діяльність, індивідуально-психологічну складову особистості. Успіх – це поняття, яке охоплює не одне випадкове явище, а багаторазово перевірений життєвий досвід, який формується завдяки позитивному мисленню та способу життя, основою якого є мотивація досягнення поставленої мети через цілеспрямовану діяльність, прагнення розвиватися гармонійно. І саме через досягнення цілей та показники продуктивності можливо об'єктивно оцінити наскільки успішною та якісною є діяльність управлінця.

Саме тому необхідно з'ясувати сутність понять, їх структуру та функціональну роль в управлінській діяльності. Доречною в цьому аспекті є

точка зору В. Цветкова: «У галузі управління, як і в інших сферах діяльності, визначальними є талановиті, здібні люди. Вони мають установлювати закони життя і правила гри»<sup>1</sup>.

Варто зазначити, що загальною метою професійної діяльності особистості в усіх сферах суспільного життя є досягнення успіху як своєрідного показника реалізації конкретних цілей, планів, стратегій поведінки. Гармонійний стан визначається людиною за певних умов: міцного здоров'я та самопочуття, позитивного мислення, душевного комфорту, матеріального та фінансового благополуччя, добрих стосунків із підлеглими, професійної та творчої самореалізації тощо.

*Обґрунтування вибору теми дослідження.* Війна та післявоєнне відновлення потребує реформування публічної служби України. Адже важливим чинником становлення України як демократичної держави з високим рівнем життя, культури, демократії та соціально-економічної стабільності, безперечно, є створення якісно нового публічного управління з акцентом на формування менеджерів нового покоління, нової моделі, відповідно до стандартів Європейського Союзу.

Сучасне суспільство потребує постійного зростання успішності управління в усіх сферах діяльності держави, удосконалення нових підходів до формування ефективної, успішної публічної служби. За цих умов посилюється роль успішності професійної діяльності публічного управлінця, що визначається професіоналізмом, компетентністю та рівнем особистих якостей.

*Метою магістерської роботи* є дослідження складових успіху та якості діяльності публічних управлінців як чинників ефективності їх функціонування.

Реалізація поставленої мети передбачає вирішення наступних завдань:

- розкрити зміст успіху та якості діяльності публічного управлінця;
- визначити роль управлінця в публічній службі;
- проаналізувати нормативно-правове забезпечення формування успіху

та перевірки якості діяльності публічних службовців;

---

<sup>1</sup> Цветков В. Державне управління: основні фактори ефективності (політико-правовий аспект). – Х.: Право, 2006. – 164 с.

- з'ясувати етичну складову управлінської культури та основні вимоги до публічних управлінців;
- проаналізувати методи оцінки якості та результативності діяльності державних службовців;
- дослідити формування позитивного іміджу та успіху як чинника якості діяльності публічного управлінця;
- проаналізувати професійний розвиток публічного управлінця в Україні та закордоном як складової успіху і якості діяльності;
- запропонувати механізм удосконалення управління професійним розвитком публічних управлінців в Україні.

*Об'єктом дослідження* є сфера організації діяльності публічного управління.

*Предметом дослідження* є чинники досягнення успіху та якості діяльності публічних управлінців.

*Методи дослідження.* У роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів наукового дослідження. Перелік основних загальнонаукових методів, використаних у роботі, включає аналіз і синтез, індукцію і дедукцію, аналогію, конкретизацію, узагальнення і порівняння. Застосування цих методів дало змогу проаналізувати основні концепції теми дослідження, визначити основні підходи до розгляду управлінської культури публічних службовців. Структурно-функціональний метод дав змогу розкрити завдання та функції публічної служби, її організацію в Україні та основні складові її управлінської культури. На основі змістового аналізу нормативно-правових актів узагальнено основні принципи публічної служби та етичні вимоги до публічних управлінців. За допомогою системного підходу розкрито складові української системи публічної служби, місце, сутність і зміст управлінської культури публічних службовців. Такий підхід став основним у процесі вирішення всіх завдань дослідження, в тому числі й пов'язаних з обґрунтуванням шляхів підвищення управлінської культури публічних службовців.

*Новизна магістерського дослідження* полягає в дослідженні та обґрунтуванні теоретико-правових засад формування успіху та якості діяльності публічного управлінця, професійного навчання працівників органу публічної влади.

*Практичне значення роботи.* Матеріали роботи будуть корисними для удосконалення роботи публічних управлінців щодо покращення показників успіху та якості їхньої діяльності.

*Структура та обсяг роботи.* Логіка проведеного дослідження зумовила структуру роботи: вступ, три розділи (дев'ять підрозділів), висновки. У роботі вміщено 3 рисунки та 3 таблиці. Список використаних джерел містить 59 найменувань, у тому числі 3 іноземною мовою. Положення основного тексту доповнює матеріал, викладений у 8 додатках.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ УСПІХУ ТА ЯКОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІНЦЯ

#### 1.1 Успіх та якість діяльності публічного управлінця: зміст та характеристика понять

Важливим чинником для відновлення України як демократичної держави з високим рівнем життя, культури, демократії, соціально-економічної стабільності є створення якісно нового публічного управління, з акцентом на формуванні управлінських кадрів нового покоління, нової моделі, відповідно до стандартів ЄС, де публічний управлінець – це успішна особистість, яку поважають у суспільстві.

Сьогодні багато уваги приділяється успішності та якості діяльності публічних управлінців. Кожна людина прагне розкрити свій потенціал і самореалізуватися в житті. Сам термін «успіх» став міждисциплінарним і вивчається багатьма науками, так чи інакше пов'язаними з людиною: філософією, психологією, соціологією, педагогікою тощо.

Спочатку термін «успіх» означав лише загальний результат, наслідок, висновок або ефект дій (наприклад, як у приказці: «Успіх — це сума правильних рішень»). Іноді це слово описувало лише досягнення або, можливо, (фатальний) перебіг подій. Трохи пізніше, особливо з індустріалізацією, слово отримало нейтральне значення результату, без емоційного забарвлення. Для того, що пізніше було названо «успіхом», вперше були використані такі поняття, як перемога чи щастя<sup>2</sup>.

Ю.М. Ільїна вважає, що успіх – це результат діяльності, яка спрямована назовні або всередину, переживання якої супроводжується певним емоційним станом, може бути перевірено суб'єктивно чи об'єктивно, досягнуто з прогнозованими або прийнятними витратами на бажаний період з можливістю

---

<sup>2</sup>Українська мала енциклопедія : 16 кн. : у 8 т. / проф. Є. Онацький. – Накладом Адміністрації УАПЦ в Аргентині. – Буенос-Айрес, 1963. – Т. 6, кн. XI : Літери Пере-По. – С. 1439.

виділення моделі діяльності, що приводить до успішних результатів<sup>3</sup>.

На думку В.Ю. Вінкова, успіхом можна вважати досягнення бажаної мети в індивідуальній чи груповій діяльності, яка відповідає вимогам, що висуваються характером самої діяльності та сформованими у суб'єкта знаннями про засоби досягнення та очікуваний результат<sup>4</sup>.

О.А. Матеюк зазначає, що «успіх – це поняття, яке охоплює не одиничне випадкове явище, а багаторазово перевірений життєвий досвід, який формується завдяки позитивному мисленню та стилю життя, основою якого є мотивація досягнення поставленої мети через цілеспрямовану діяльність, бажання постійно розвиватися». Успіх, на думку автора, – це внутрішній стан особистості, до якого людина приходить поступово за допомогою регулярної концентрації на своїх ключових бажаннях, активних зусиль (дій) щодо їх реалізації з метою досягнення рівноваги та гармонії. Автор також підкреслює, що успіх визначається суб'єктивними й об'єктивними факторами, які взаємопов'язані. До суб'єктивного належать «особистісні утворення, які є результатом взаємодії особистості з діяльнісним середовищем і розвитку її сильних сторін і водночас стають причинами успішного перетворення сфери її поведінки та діяльності». До об'єктивних – специфіка зовнішнього середовища<sup>5</sup>.

Ю.М. Ільїна виділяє п'ять критеріїв успіху: здатність змінювати поведінку (навчання), стан здоров'я, здатність підтримувати його на необхідному для життя рівні, здатність досягти необхідного для людини фінансового рівня, позитивний емоційний стан, уміння встановлювати контакти та їх підтримку<sup>6</sup>.

Зарубіжні науковці, говорячи про успіх, виділяють такі його аспекти: наявність задовільних умов життя, наявність задовільного працевлаштування,

<sup>3</sup>Ільїна Ю.М. Психологія успіху: онтологія проблематики / Ю.М. Ільїна. URL:<https://www.newlearning.org.ua/sites/default/files/praci/zbirnyk-2008/6.htm>

<sup>4</sup>Вінков В.Ю. Уявлення про життєвий успіх: стан розробленості проблематики в соціальній психології / В.Ю. Вінков // Проблеми політичної психології. – 2015. – Вип. 2. – С. 221–231.

<sup>5</sup>Матеюк О.А. Успішність особистості: сутність та зміст феномену / О. А. Матеюк // Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. – 2012. – Вип. 4. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps\\_2012\\_4\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps_2012_4_31).

<sup>6</sup>Ільїна Ю.М. Психологічна модель успішності в кризові періоди суспільства / Ю.М. Ільїна // Актуальні проблеми психології. Психологічна теорія і технологія навчання. – 2010. – Т. – 8. Вип. 7.

наявність задовільних стосунків з партнером, задовільні показники за шкалою тривожності та депресії.<sup>7</sup>

Виділяють два рівні якостей персоналу публічного управління: первинні, вихідні якості, якими повинна володіти людина, котра претендує на публічну посаду та якості, що набуваються, формуються в процесі виконання функціональних обов'язків на публічній посаді, накопичення досвіду й просування по службі. Як вихідні якості, так і ті, що формуються, у професійному та особистісному аспектах. Суттєво відрізняється якість публічного управління у країнах-членах. Деяким потрібно працювати над продовженням базових принципів, а більш успішним продовжувати розвиватися, щоб відповідати потребам та викликам, які постійно змінюються.

Якість є одним з ключових показників успішної діяльності публічного управлінця. Вона відображає ступінь задоволення потреб та очікувань громадян, а також вплив дій управлінця на покращення ситуації в суспільстві. Позитивний результат діяльності публічного управлінця пов'язаний з високою якістю його дій. Це означає, що управлінець ефективно вирішує проблеми та завдання, які стоять перед ним, враховуючи потреби та інтереси громадян. Він дотримується прозорих та справедливих принципів управління, забезпечує відкритий доступ до інформації та взаємодію з громадськістю.

Якість діяльності публічного управлінця також проявляється у досягненні позитивних змін у суспільстві. Він ставить конкретні цілі та реалізує стратегії, спрямовані на поліпшення якості життя громадян, розвиток економіки, забезпечення безпеки та правопорядку.

У свою чергу, виділяють зовнішні та внутрішні фактори успішності професійної діяльності. До зовнішніх факторів відносять: організацію професійного простору, оплату праці, особливості професійної діяльності та соціальні фактори. Ми вважаємо, що зовнішні фактори можна узагальнити до складових економічного, соціального та організаційно управлінського плану.

До внутрішніх факторів відносять: володіння спеціальними знаннями,

---

<sup>7</sup> Mercer N. Childhood Predictors and Adult Life Success of Adolescent Delinquency Abstainers / N. Mercer // Journal of Abnormal Child Psychology. – 2015. Access mode : <http://doi.org/10.1007/s10802-015-0061-4>

уміннями, наявність спеціальних якостей особистості та властивостей характеру, виявлення психологічної готовності до діяльності, самовдосконалення, характер суб'єктивного контролю, індивідуальний стиль діяльності, самооцінка, мотивація діяльності, а також наявність в структурі мотивації творчих потреб в ефективності, персоналізації, самоактуалізації, особистісний потенціал і внутрішній гармонійний розвиток, професіоналізм<sup>8</sup>.

Відповідно виділяють зовнішні та внутрішні якості успішності публічного менеджера: зовнішні – через придбання чи завоювання певних речей, що символізують успіх (престижні речі, посади, знайомства); внутрішній – через створення речей або сприяння розвитку (власноруч збудований дім, вирощений сад, гідний вихованець).

Зовнішні якості успішності сприяють утвердженню публічного службовця в суспільстві, а внутрішні – індивідуальній самореалізації та оригінальному самовираженню. Важливим показником моральної зрілості є внутрішня свобода людини від такої ідеологізації успіху та інших неконструктивних соціальних настанов. Досягнення такої свободи також можна вважати внутрішнім успіхом. Найбільш якісним є той успіх, який поєднує в собі досягнення внутрішньої інтеграції, конструктивної взаємодії свідомого і несвідомого, творчі здобутки, наповненість сенсом життя.

Якщо прагнення державного службовця до успіху пов'язане з отриманням суспільного визнання, то в його основі лежить потреба в любові та причетності. Ця потреба державного службовця виникає через пошук визнання з боку інших. У цьому випадку зовнішнє визнання державного службовця забезпечує внутрішню підтримку.

Вчений Е. Фромм визначає таке прагнення до успіху як більше, ніж «мати», але, очевидно, менше, ніж «бути», оскільки воно спрямоване поки що лише на одержання права «бути». Критерії успішності можуть бути пов'язані як з високим рівнем виконання діяльності та реалізації особистих здібностей і

---

<sup>8</sup> Плецан Х. В. Успішність в управлінській діяльності / Х. В. Плецан // Інвестиції: практика та досвід. – № 15. – 2011. – С. 121-124.

потенціалу, так і з соціально-економічною респектабельністю<sup>9</sup>.

Враховуючи викладене, можна стверджувати, що критерії успішності професійної та особистої діяльності державних службовців можуть бути різними. З підвищенням рівня знань результат управлінської діяльності все більше залежить від особистісних характеристик державного службовця, адже кожен здатний зробити свій особистісний потенціал запорукою успіху професійної діяльності.

## **1.2 Роль управлінця в публічній службі**

За останні роки наша країна пережила низку значних потрясінь: криза, революція, пандемія, війна. Всі вони стали загрозами для держави загалом і вкотре підтвердили важливість ефективної роботи публічного адміністрування. Адже завданням публічного управління стало не лише забезпечення функціонування та подальшого розвитку держави, але і пошук найбільш оптимального, з точки зору економії ресурсів, вектору цього розвитку. Система публічного управління в Україні наразі поставлена в надскладні умови – в країні розпал війни, що є прямою загрозою для національної безпеки.

В умовах війни, залежно від ситуації в регіоні та функцій, які виконує в цей час орган, свої повноваження він може виконувати в різних форматах. Пристосовуючи формат роботи для збереження власного життя та найбільшої ефективності виконання посадових обов'язків.

Механізм публічного управління є складним, його елементи удосконалюються, виходячи з потреб часу. Так, зміни та удосконалювання можуть стосуватися: 1) суб'єктів та об'єктів публічного управління в напрямі поширення їх кола, набуття публічним управлінням характеристик солідарного суспільства; 2) принципів – перехід від ієрархічних та адміністративних принципів до партисипативних, що передбачають побудову публічного управління на засадах представництва; 3) цінностей – перехід до солідарних,

---

<sup>9</sup> Плецан Х. В. Успішність в управлінській діяльності / Х. В. Плецан // Інвестиції: практика та досвід. – № 15. – 2011. – С. 121-124.

державних, особистісних цінностей; 4) технологій – поява технологій контракту, погоджень, взаємодій, публічності тощо; 5) моделей – еволюція відбувається від Old Public Management до Good Governance <sup>10</sup>.

Категорія професіоналізму в системі публічної служби залишається актуальною для практики публічного управління і розглядається у численних нормативно-правових документах. Так, у ст. 3 Закону України «Про державну службу» професіоналізм виступає одним з основних принципів державної служби <sup>11</sup>.

У контексті адаптації інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу професіоналізацію державної служби, а значить забезпечення високої професійності її персоналу, визначено одним із пріоритетів державної політики у цій сфері. Серед основних принципів і засад взаємодії системи державної служби та громадянського суспільства визначається професіоналізм у підготовці управлінських рішень і наданні послуг, висока культура, а саме ініціативність, спроможність до творчості, новаторства, володіння іноземними мовами, підвищення дисципліни.

Основою професіоналізму для публічних управлінців М. Головатий вважає високий інтелектуальний рівень, знання з економіки, права, мовну підготовку. Важлива роль відводиться поглибленій управлінській підготовці, що передбачає оволодіння сучасними технологіями й механізмами управлінської діяльності, чи ґрунтується на поєднанні менеджменту з психологією і педагогікою, використанні управлінсько-комунікативних технологій. При цьому особисті якості публічного управлінця мають охоплювати вміння користуватися набутими знаннями і вищезазначеним управлінським інструментарієм <sup>12</sup>. Тобто, ми повинні зважати на те, що не кожна людина може стати публічним управлінцем, а тим більше професіоналом. На практиці важко охопити та

---

<sup>10</sup> Гавкалова Н. Л. Публічне управління: методологічний аспект / Н. Л. Гавкалова // Публічне управління: шляхи розвитку: матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 26 листоп. 2014 р.) : у 2 т. / за наук. ред. Ю.В. Ковбасюка, С.А. Романюка, О.Ю. Оболенського. – К. : НАДУ, 2014. – Т.1. – С. 16-18.

<sup>11</sup> Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 року. Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

<sup>12</sup> Політична психологія : підручник. М. Ф Головатий. – К. : ЦУЛ, 2009.

осягнути весь комплекс управлінських знань, а потім його направити у правильне русло для забезпечення ефективного публічного управління.

Надзвичайно актуальним є висновок Т. Мотренка, що на державній службі потрібні не науковці, а менеджери державного сектора, озброєні сучасним вмінням до управління часом, змінами, аналізом вигоди і витрат<sup>13</sup>, а тому наближення реальної практики управління до вимог законів і рекомендацій науки менеджменту, тенденцій і закономірностей розвитку нашої держави в умовах структурних зрушень становить методологічну основу професіоналізації державної служби.

Основними умовами професійної діяльності управлінців є те, що вони повинні бути фахівцями, які зобов'язані вміти компетентно аналізувати наявний рівень правосвідомості населення, точно визначати ту життєву комбінацію, що буде найкращою для держави та її громадян за даних обставин, тобто вони повинні вміти розв'язувати проблему ефективної організації державної влади.

Публічний управлінець повинен володіти розвиненою правосвідомістю, правильно розуміти мету функціонування держави, непідкупною волею, науковим розумінням соціально-економічних процесів, ораторським мистецтвом, здатністю формувати і підтримувати в масах дух корпоративного самоврядування. Власне, діяльність публічного управлінця здійснюється як по внутрішньому-когнітивному, так і по зовнішньому-предметному планах. Сама діяльність нормативна, і вона відображає характеристики різних рівнів простору функціонування держави. Основним покликанням професійної діяльності публічних управлінців на регіональному рівні, на нашу думку, є служіння українському народу, оскільки цю діяльність можна віднести до акту духовної віддачі себе публічно-правовим відносинам, обов'язкам та заборонам, які існують на даний момент в державі. Якщо публічний управлінець усвідомить себе, насамперед служителем народу, то його діяльність стає не

---

<sup>13</sup> Історія державної служби в Україні : у 5 т. / відп. ред. Т. В. Мотренко, В. А. Смолій ; редкол. : С. В. Кульчицький (кер. авт. кол.) та ін.; Голов. упр. держ. служби України; Ін-т історії НАН України. – К. : Ніка-Центр, 2009. – Т. 1. – 544 с.

особистою і не приватною справою, вона стає за формою здійснення – державною метою.

Крім того, професійна діяльність публічних управлінців за своїм змістом є діяльністю управлінською, спрямованою на захист інтересів держави та суспільства; на охорону прав та свобод громадян; на забезпечення реалізації Конституції та Законів України.

Професійну діяльність публічних управлінців можна розглядати із психологічної сторони. Відповідна діяльність визначається як складна ієрархічна структура, елементи якої безпосередньо пов'язані з менталітетом людини. Рівнем знань, вмінь та навиків визначається загальна культура праці управлінця та його професійна майстерність, але необхідною є ще одна складова – творчість, що виявляється у практичному мисленні.

Характеризуючи професійну діяльність публічних управлінців, необхідно підкреслити її високу емоційність, яка підтверджується тим, що, по-перше, включає необхідність міжособистісного контакту; по-друге, від публічного службовця очікується стимулювання емоційного стану іншої людини; по-третє, керівник контролює емоційну роботу службовців за допомогою заохочень і покарань. Висока емоційність професійної діяльності публічних службовців в органах виконавчої влади обумовлена специфікою виконуваної роботи. Зокрема, працівники фінансового управління місцевих органів виконавчої влади чи то на обласному, чи то районному рівні займаються розробкою проєктів місцевих бюджетів і від них залежить якість плану утворення та використання фінансових ресурсів, необхідних для забезпечення функцій та повноважень місцевого самоврядування.

Публічний управлінець підпорядкований комплексу норм, визначених законом, які регулюють діяльність цілої системи публічної служби<sup>14</sup>. В основі лежить адміністративно-правова регламентація: законодавчі акти та положення, які визначають параметри соціальних дій публічних службовців.

Враховуючи вищевикладене, змістова частина професійної діяльності

---

<sup>14</sup>Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 року. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

публічного управління містить найбільш узагальнені категорії, основним завданням яких є визначення концептуальних засад формування та реалізації професійної діяльності в цілому. Змістова частина професійної діяльності визначає не тільки структуру, а й основні принципи публічної служби, права та обов'язки публічних службовців, професійно-кваліфікаційні характеристики посад публічних службовців, загальні правила поведінки публічного службовця. Серед принципів публічного управління можна визначити наступні в Табл. 1.1.<sup>15</sup>

**Таблиця 1.1 – Принципи публічного управління**

№	Принцип	Пояснення
1	Клієнтоорієнтованість	Вимагає поставити громадянина та задоволення його потреб щодо отримання послуг від держави в центр уваги публічного управління
2	Служіння	Передбачає створення простору для розвитку та вдосконалення кожного члена команди
3	Постійне навчання	Передбачає забезпечення якісних можливостей постійного вдосконалення знань, умінь та навичок кожного члена команди-публічного службовця
4	Інноваційність	Вимагає знаходження нових або більш оптимальних рішень для досягнення поставлених цілей
5	Свобода прийняття рішень	Вказує на можливість кожного члена команди висловлювати та реалізовувати свої ідеї та нести за них відповідальність

Безпосередньо для публічного управління узагальнена структура вказує на те, як він повинен працювати і діяти в будь-яких умовах та обставинах. Крім того, її можна також розглядати як інструмент для якісної оцінки ефективності діяльності публічної служби і окремих службовців.

У своєму трирічному дослідженні Д. Гліддон ідентифікував компетенції, які необхідні щодо створення фундаменту для виконання цих ролей та розробив модель компетенцій публічного управління (Додаток А). Для кожної з цих компетенцій Д. Гліддон визначив три рівні: експертні;ключові; додаткові (див. Додаток Б). Варто також згадати щорічний Всесвітній економічний форум в Давосі, де кожні 5 років оприлюднюють топ-10 навичок необхідних керівникам на наступні п'ять років з урахуванням всіх існуючих криз. Ось як виглядають топ-10 навичок, які були оприлюднені на форумі в Давосі 2020, тобто, ті

<sup>15</sup> Шура Н. О. Принципи публічного адміністрування як регулятори соціально-економічних процесів у національній економіці / Н. Шура // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – № 14. – С. 260-263. – Режим доступу : <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/54.pdf>

навички, розвиток яких є необхідним до 2025 року:

1. Аналітичне мислення та інноваційність.
2. Активне навчання та стратегії навчання.
3. Розв'язання складних проблем.
4. Критичне мислення та аналіз.
5. Креативність, оригінальність та ініціативність.
6. Лідерство та соціальний вплив.
7. Використання технологій, моніторинг та контроль.
8. Створення технологій та програмування.
9. Витривалість, стресостійкість та гнучкість.
10. Логічна аргументація, розв'язання проблем та формування ідей<sup>16</sup>.

Проведений аналіз демонструє, що висувуються особливі вимоги до рівня можливостей публічного службовця, який претендує на управлінську позицію. Але характер пред'явлення цих вимог в публічному управлінні є особливим, він пов'язаний із специфічними характеристиками управлінської діяльності. Діяльність із управління суспільством, як і будь-яке управління, пов'язане з постійним аналізом подій, прийняттям рішень. Професійна діяльність публічних управлінців унікальна, але не довільна. Вона має свій алгоритм, обумовлюється зовнішніми, відносно свідомого акту і незалежними від нього чинниками.

### **1.3 Нормативно-правове забезпечення формування успіху та перевірки якості діяльності публічних службовців**

Конституція України визначає Україну як правову державу, в якій єдина державна влада здійснюється за принципом її поділу на законодавчу, виконавчу та судову. Важливим чинником, який представляє єдину державну владу незалежно від її виду, є публічна служба як соціально-правова інституція, покликана забезпечувати, з одного боку, практичну реалізацію завдань

<sup>16</sup>Leading in a crisis: how leaders get the best possible outcomes [electronic resource]. // Ferry Korn Institute. – 2020. – Access mode : [https://www.kornferry.com/content/dam/kornferry/docs/pdfs/KFI\\_Leading%20in%20a%20Crisis.May14.pdf](https://www.kornferry.com/content/dam/kornferry/docs/pdfs/KFI_Leading%20in%20a%20Crisis.May14.pdf)

державних і муніципальних органів влади, а з другого – захист прав, свобод та інтересів фізичних осіб, прав та інтересів юридичних осіб в їх взаємовідносинах з державою. Від її професійності і компетентності, авторитетності і стабільності, забезпеченості і захищеності залежить функціонування як держави, так і громадянського суспільства. У той же час у чинному українському законодавстві відсутнє визначення понять «публічна служба», «публічний службовець» та «публічного управлінця».

У 90-х роках науковці переважно визначали публічну службу як державну службу, тобто професійну діяльність осіб, що обіймали посади в державних органах та їх апараті, спрямовану на практичне виконання завдань і функцій держави, і отримували зарплату за рахунок державних коштів. В останні роки із зростанням ролі публічного управління актуалізується пошук змістовного наповнення терміну «публічна служба»<sup>17</sup>. Кодекс адміністративного судочинства України вперше дав визначення поняття «публічна служба» (п. 15 ст. 3)<sup>18</sup>. Але це поняття не містить сутнісних характеристик та особливостей публічної діяльності, у ньому наводиться лише перелік видів цієї діяльності, що є порушенням правил юридичної термінології. Виходячи з цього, з'ясування поняття, сутності, особливостей і видів публічної служби і публічних управлінців набуває особливого значення.

Науковцями та практиками пострадянського простору використовуються переважно поняття «органи державного управління» та «державне управління», тоді як термін «публічна адміністрація» пропонують сучасні європейські науковці (Додаток В).

На всіх рівнях публічних адміністрацій працюють особи, які займають різні посади, які, зазвичай, поділяються на управлінців та спеціалістів (фахівців). При цьому переважно в державних публічних адміністраціях (таких як органи місцевого самоврядування) виокремлюють також службовців.

---

<sup>17</sup> Штика Л. Г. Державний службовець // Енциклопедичний словник з державного управління / Нац. акад. держ. упр. при Президенті України; за ред. : Ю. В. Ковбасюка та ін. ; уклад. : Ю. П. Сурмін та ін. – К. : НАДУ, 2010. – С. 160.

<sup>18</sup> Кодекс адміністративного судочинства України . Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2747-15#Text>

Оскільки за допомогою посад відбувається розподіл повноважень між персоналом, то зміст посад доцільно розглядати з позиції функцій, які вони виконують. Службовці, зазвичай, виконують первинно-розрахункові, облікові, комунікаційно-технічні, обчислювальні та формально-логічні функції. Вони здебільшого працюють з інформацією, а не з людьми. Слід відмітити, що в європейських країнах не ототожнюють поняття «службовці» і працівники державних організацій. Наприклад, в Німеччині персонал публічної служби розмежовують на державних працівників та державних службовців.

Публічні управлінці виконують аналітичну й конструктивну функції. Без сумніву, управлінці публічних адміністрації або їх структурних підрозділів виконують усі відомі базові функції управління, серед яких: аналіз, прогнозування, планування, організація, мотивація, облік, контроль, регулювання, координація. Публічні управлінці досягають поставленої мети завдяки тому, що доповнюють свої фізичні та інтелектуальні можливості можливостями підлеглих (наприклад, спеціалістів та службовців) і цілеспрямовано їх використовують. У таблиці 1.2 нами згруповані виконувані функції публічних управлінців.

**Табл. 1.2 –Функції публічних управлінців**

№	Функції	Тлумачення
1	Адміністративні	Включають в себе контроль щодо оцінки проміжних і кінцевих результатів діяльності публічної адміністрації
2	Організаційні функції	пов'язані зі створенням необхідних умов діяльності персоналу, що працює в публічній адміністрації, розподілом повноважень, завдань та ресурсів серед персоналу;
3	Службово-комунікаційні функції	полягають у проведенні нарад, засідань, ділових переговорів; прийому відвідувачів; телефонних переговорів; відповідей на листи тощо
4	Інші функції	спрямовані на вирішення завдань, поставлених перед публічною адміністрацією, що документально закріплені певними нормативно-правовими актами

Публічні управлінці працюють з людьми та документами. Вони представляють публічну адміністрацію (або її структурний підрозділ) у відносинах з її стейкхолдерами: у засобах масової інформації, на переговорах, у суді тощо. Слід відмітити, що публічний управлінець виконує представницьку

функцію не тільки по відношенню до зовнішніх стейкхолдерів публічної адміністрації, але і внутрішніх.

Публічні управлінці виконують різні завдання: від прийняття нормативних актів на державному рівні до формування корпоративної культури на організаційному рівні. Слід зауважити, що результатом праці керівника є управлінське рішення, ухвалене, як правило, у вигляді конкретного документа. Публічний управлінець наділений певними повноваженнями в ухваленні рішень визначеного кола питань. Оскільки в межах публічної адміністрації можуть бути створені окремі структурні підрозділи, очолювані керівниками нижчих рівнів, то саме керівники усіх рівнів несуть усю повноту відповідальності за результати роботи очолюваних ними колективів, а у підсумку – за результати роботи усього структурного підрозділу та адміністрації в цілому.

Отже, вважаємо, що публічним управлінцем є професіонал, який виконує функції управління, реалізацію яких втілює в ухваленні конкретного управлінського рішення та несе відповідальність за результати діяльності підпорядкованого йому колективу, міра якої залежить від рівня публічної організації чи її структурного підрозділу. Члени колективу, підпорядкованого керівникові, тією чи іншою мірою приймають участь у процесі розробки та реалізації управлінського рішення, при цьому його ухвалення залишається тільки за керівником.

Відповідно до ст. 44 Закону України «Про державну службу»<sup>19</sup> результати службової діяльності публічних службовців щороку підлягають оцінюванню для визначення якості виконання покладених на них завдань, а також для прийняття рішення про премії, планування кар'єри.

Оцінювання результатів службової діяльності публічних службовців, які займають посади публічної служби категорій «Б» і «В», здійснюється безпосереднім керівником публічного службовця та керівником самостійного структурного підрозділу. Оцінювання результатів службової діяльності

---

<sup>19</sup>Про державну службу : Закон України від 10.12.015 р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

публічних службовців, які займають посади публічної служби категорії «А», здійснюється суб'єктом призначення.

Оцінка результатів службової діяльності здійснюється на основі показників результативності та якості, визначених з урахуванням посадових обов'язків публічного службовця, а також дотримання ним правил етичної поведінки та вимог законодавства у сфері запобігання корупції, виконання індивідуальної програми підвищення кваліфікації, а також показників, визначених у контракті про державну службу (у разі укладення).

Відповідно до пункту 10 Порядку оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 року № 640<sup>20</sup> (далі – Порядок), завдання та основні показники мають відображати кінцевий результат, на досягнення якого спрямована службова діяльність публічних службовців, вимірюватися в кількісному та/або якісному вираженні.

З метою надання допомоги службам управління персоналом та іншим учасникам процесу оцінювання результатів службової діяльності публічних службовців, які займають посади публічної служби категорій «Б» і «В», у плануванні та організації процесу визначення/перегляду завдань та ключових показників, розроблено Методичні рекомендації щодо визначення ключових показників ефективності, результативності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В», затверджені наказом НАДС від 20.11.2020 № 217-20<sup>21</sup>

У разі одержання публічним службовцем негативної оцінки за результатами оцінювання службової діяльності такий публічний службовець звільняється зі служби та з ним припиняється договір про публічну службу (у разі його укладення).

---

<sup>20</sup>Про судову практику у справах про хабарництво : Постанова Пленуму Верховного суду України від 26 квітня 2002 р. – № 5. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0005700-02#Text>

<sup>21</sup>Методичні рекомендації щодо визначення ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В»: Наказ НАДС від 20.11.2020 № 217-20. – Режим доступу : <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendacij-shchodo-viznachennya-zavdan-i-klyuchovih-pokaznikiv-rezultativnosti-efektivnosti-ta-yakosti-sluzhbovovi-diyalnosti-derzhavnih-sluzhbovciv-yaki-zajm>

Наказ Національного агентства України з питань державної служби № 199-18 від 17.08.2018 «Про затвердження Методики проведення аналізу посад державної служби категорій «Б» і «В» у центральні органи виконавчої влади» передбачає використання методики проведення аналізу посад шляхом опитування, з метою уникнення дублювання функцій працівників, дослідження впливу посади на результати діяльності організації, формування вимог до посади, планування підвищення кваліфікації, уникнення конфліктів та підвищення рівня стресостійкості, планування потреби в кадрах тощо<sup>22</sup>.

Методика, запропонована цим документом, передбачає аналіз рівнів службового спілкування та професійної компетентності особи, необхідних для роботи на конкретній посаді. Під час опитування державному службовцю пропонується самостійно визначити набір компетенцій, необхідних для його посади: комунікабельність, робота в команді, лідерство, постійне вдосконалення, аналіз інформації, стратегічне планування та прийняття рішень, а також такт. Водночас анкета дає можливість запропонувати інші необхідні та важливі компетенції та компетентності.

Така методика направлена на удосконалення організаційної структури управління центральних органів виконавчої влади та оптимізацію функцій державних службовців категорій «Б» і «В». Систематичне здійснення такого аналізу роботи може бути корисним у поєднанні з другими методами, зокрема, 360 градусів, але воно не орієнтоване на особистісне оцінювання державного службовця та його відповідності займаній посаді. Крім того, до Методичних рекомендацій<sup>23</sup> було внесено зміни щодоосновних показників ефективності кожної посадової особи, які формуються щорічно відповідно до SMART-критеріїв.

Постанова кабінету міністрів України «Про затвердження Типових вимог

---

<sup>22</sup> Про затвердження Методики проведення аналізу посад державної служби категорій «Б» та «В» : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 17.08.2018 № 199-18. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1051-18#Text>

<sup>23</sup>Про внесення змін до Методичних рекомендацій щодо визначення завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В»: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 11 вересня 2019 р. № 171-19. – РЕЖИМ ДОСТУПУ: <https://nads.gov.ua>

до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А»» від 22 липня 2016 року № 448 визначає загальні та спеціальні вимоги до державних службовців цієї категорії. Серед спеціальних вимог постанова пропонувала стресостійкість, але не пропонувала конкретні методики оцінки відповідності конкретної особи зазначеним вимогам<sup>24</sup>.

Щодо порядку оцінювання результатів службової діяльності державних службовців різних категорій, які уже працюють на посадах, то він визначений Постановою кабінету міністрів України від 23.08.2017 р. № 640, яка регулює процес оцінки, але не містить перелік вимог до посад. Формування важливих показників ефективності державних службовців здійснюється в установах, де вони працюють, з урахуванням специфіки посад та вимог до них<sup>25</sup>.

Актуальною проблемою існуючої системи оцінки державних службовців є брак інформації про її ефективність. Відсутні статистичні дані щодо успішності проходження атестації посадовцями, впливу її результатів на продовження служби чи її припинення, що формує упереджене ставлення до системи як з боку державних службовців, так і суспільства як ціле.

---

<sup>24</sup> Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А»: Постанова КМУ № 448 від 22.07. 2016 р. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448-2016-%D0%BF#Text>

<sup>25</sup> Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: Постанова КМУ від 23.08.2017 р. № 640. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF#Text>

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ СТАН ОЦІНКИ ЯКОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

#### 2.1 Етична складова управлінської діяльності: основні вимоги до службовця

Рівень довіри до влади, спрямованість публічного управління на права людини залежать від цінностей державного управління, етичної обґрунтованості рішень керівників, моральних характеристик публічних службовців та рівня їхньої етичної культури<sup>26</sup>. Недооцінка моральних і професійних обов'язків публічних службовців призводить до деформації всієї системи публічного управління. Якщо у публічного службовця відсутні стійкі моральні цінності, орієнтовані на суспільні та державні інтереси, результати його діяльності будуть украй негативними для суспільства<sup>27</sup>.

Негативні процеси, які пов'язані з публічною службою, сильно впливають на її етичну сторону, що є важливою складовою культури управління публічною службою. Культура лідерства свідчить про рівень якості управлінських послуг, які надаються публічними службовцями.

Такі явища, як низька якість державних послуг, непрофесіоналізм, корупція, хабарництво тощо, є свідченням низького рівня управлінської культури і, як наслідок, низької конкурентоспроможності України, про що свідчать найнижчі місця у світі, які є своєрідною призмою, через яку світова спільнота оцінює Україну. Етику та імідж публічних управлінців необхідно постійно удосконалювати<sup>28</sup>.

Моральність публічного управлінця розуміється як особиста чесність і

<sup>26</sup> Василевська Т. Етика державних службовців і запобігання конфлікту інтересів : навч.-метод. матеріали / Т. Василевська; уклад. О. Руденко. – К. : НАДУ, 2013. – 76 с. – Режим доступу : [http://academy.gov.ua/NMKD/library\\_nadu/Navch\\_Posybniky/9fc4fff6-cce5-4afd-bf70-2e3854c59ab4.pdf](http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Navch_Posybniky/9fc4fff6-cce5-4afd-bf70-2e3854c59ab4.pdf).

<sup>27</sup> Мельничук Т. П. Етичні обов'язки публічних службовців як елемент професійного статусу: досвід європейських країн та його впровадження в Україні / Т. Мельничук // Право та державне управління. – 2019. – № 1 (34) том 2. – С. 182 – 187. – Режим доступу: [http://www.pdujournal.kpu.zp.ua/archive/1\\_2019/tom\\_2/31.pdf](http://www.pdujournal.kpu.zp.ua/archive/1_2019/tom_2/31.pdf)

<sup>28</sup> Хромець В. О. Зміни як джерело розвитку публічного управління / В. О.Хромець // Модернізація професійної підготовки державних службовців в умовах глобальних викликів та сучасних змін в суспільстві : зб. тез міжнар. круглого столу, Україна–Литва, 08 липня 2021 р., м. Київ. – 2021. – С. 167-169. – Режим доступу : <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/1850/files/1231.pdf>

порядність, а в управлінській поведінці існує майже універсальна норма, згідно з якою службове становище не повинно використовуватися для досягнення особистих корисливих цілей.

Важливість впровадження етичних стандартів публічної служби зумовлена такими аспектами: демократизація суспільства, зростання «ризиків» публічних службовців, криза у сфері етики публічних управлінців в Україні<sup>12</sup>.

Етика публічної служби – вид управлінської етики, в якому на основі вивчення професійної моралі публічних службовців обґрунтовуються ціннісні орієнтації, норми, моральні аспекти поведінки, стосунків між людьми в процесі публічного управління, даються практичні рекомендації, зосереджені на цій діяльності. Для більш точного відображення сутності професії та організації праці в сфері етики публічної служби виділяють: етику публічної служби, яка є інституційною, організаційною етикою, і етику публічного службовця, яка представляє професійно-етичні цінності і норми на кожному рівні<sup>29</sup>.

Визначення та включення до чинного законодавства основних вимог до поведінки публічних службовців є важливим для зростання авторитету публічної служби, зміцнення репутації публічного управлінця, збереження його честі та гідності, посилення вимог до його роботи. Конкретні вимоги до публічних службовців залежать від органу, в якому здійснюється служба, та характеру виконуваної роботи. Проте звісно, що багато вимог до публічних управлінців та їх поведінки загального характеру поширюються на усіх осіб державного управління.

Підсумовуючи дослідження науковців, на наш погляд, основними вимогами до публічних управлінців мають стати:

- сумлінність;
- відданість народу України; пріоритетність інтересів держави, прав і свобод людини і громадянина перед особистими чи діловими інтересами;
- висока загальна, правова та комунікативна

<sup>29</sup> Василевська Т. Е. Етика державних службовців і запобігання конфлікту інтересів : навч.-метод. матеріали / Т. Василевська ; уклад. О. Руденко. – К. : НАДУ, 2013. – 76 с. – Режим доступу: [http://academy.gov.ua/NMKD/library\\_nadu/Navch\\_Posybniky/9fc4fff6-ccc5-4afd-bf70-2e3854c59ab4.pdf](http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Navch_Posybniky/9fc4fff6-ccc5-4afd-bf70-2e3854c59ab4.pdf).

культура; професіоналізм, досвід і навички, потрібні для успішного виконання службових завдань і функцій;

- високі моральні якості;
- ввічливість, коректність, повага до особистості і підлеглих ;
- вміння оцінювати роботу інших працівників, заохочувати, залучати

людей своїми знаннями та поведінкою, утримуватися від політичної діяльності у формі політичних заяв і дій, висловлювати ставлення до певних політичних партій чи рухів, вміння встановлювати належний контроль за робота підлеглих тощо.

Для досягнення успіху важливе значення для кожного публічного управлінця мають бути питання особистої правової та моральної відповідальності, культура мови, діловодства тощо.<sup>30</sup>

Сьогодні, в умовах війни, набувають пріоритетності, висока моральність і культура поведінки публічних управлінців.

Недостатній зв'язок між професійними знаннями, досвідом і реалізацією принципу служіння суспільному благу є однією з причин кризових явищ у публічному управлінні.

Отже, професіоналізм із необхідністю включає професійно-етичні та враховує моральні характеристики особи. Моральні якості публічного службовця, дотримання ним норм професійної етики, його репутація мають стати одними із провідних елементів його професійної придатності. Сьогодні у світі критеріями нових моделей добору та оцінки персоналу стають відповідальність, доброзичливість, принциповість, сумлінність, патріотизм, чесність, вміння налагоджувати комунікації і співробітництво, здатність до роботи в колективі та взаємодопомоги, міра конфліктності й інші морально-психологічні якості особи»<sup>31</sup>.

В Україні принцип професіоналізму закріплено в Законі України «Про державну службу», а також у Загальних правилах етичної поведінки державних

<sup>30</sup> Битяк Ю. П. Моральні та правові вимоги до поведінки державних службовців / Ю. П. Битяк // Державне будівництво та місцеве самоврядування. – 2004. – Вип. 8. – С. 26 – 37. – Режим доступу: [http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/2477/1/Bytyak\\_26.pdf](http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/2477/1/Bytyak_26.pdf).

<sup>31</sup> Там само.

службовців і посадових осіб місцевого самоврядування.

Загальні правила відображають стандарти етичної поведінки державних службовців. Ці норми передбачають, що основною метою публічних службовців є служіння народові України, захист та просування прав, свобод та законних інтересів людини та громадянина. Поведінка публічних службовців повинна забезпечувати довіру громадськості до державної служби. Етична поведінка публічних службовців базується на принципах державної служби, визначених основним законом у цій галузі є антикорупційне законодавство. Відповідність державних службовців вимогам цих загальних правил враховується при щорічній оцінці їх роботи. Загальні обов'язки публічного управлінця відображені в *додатку Д*.

Крім того, публічним управлінцям забороняється здійснювати свої повноваження чи службове становище в особистих інтересах або в інтересах інших осіб, у тому числі використовувати інформацію про свій статус і місце роботи в своїх інтересах або на користь інших осіб<sup>32</sup>. Розвиток міжнародно-правового забезпечення регулювання норм поведінки посадових осіб відображено у *додатку Ж*.

Міжнародна практика свідчить про формування традиції створення кодексів поведінки представників публічної адміністрації. Основними такими документами виступають:

- 1996 р. – Міжнародний кодекс поведінки державних службовців (ООН);
- 1999 р. – Європейський кодекс поведінки для місцевих і регіональних виборних представників (Рекомендації Конгресу місцевих і регіональних влад Ради Європи);
- 2000 р. – Модельний кодекс поведінки державних службовців (Рекомендації Комітету міністрів Ради Європи)<sup>33</sup>.

Необхідність кодифікації основних етичних вимог до представників

---

<sup>32</sup> Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 5 серпня 2016 р. № 158. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16>.

<sup>33</sup> Василевська Т. Е. Етика державного управління : підручник / Т. Василевська, В. О. Саламатов, Г. Б. Марушевський ; за заг. ред. Т. Е. Василевської. – К. : НАДУ, 2015. – 204 с.

публічного управління зумовлено необхідністю:

- зміцнення довіри громадян;
- забезпечення ефективної діяльності публічного управління;
- покращення відносин у публічному управлінні;
- уніфікація етичних вимог до публічних управлінців.

Етика публічного управлінця є одним із ключових чинників побудови системи надання адміністративних послуг на демократичних засадах обслуговування, тому від рівня впровадження цих правил залежить якість публічної служби в Україні. Потребує термінового вирішення й питання про відповідальність публічного управлінця за порушення правил етики, надання цим нормам не тільки фактичного правового характеру, а й реалізації цих приписів на практиці.

Поведінка публічного управлінця має відповідати очікуванням суспільства та забезпечувати довіру суспільства і громадян до державної служби, сприяти реалізації прав і свобод людини і громадянина, визначених Конституцією України та законами України. Особливу роль у поведінці публічного службовця відіграють соціальні цінності. Вони утворюють своєрідну систему координат, певний образ. Імідж є показником рівня довіри суспільства до публічних службовців та критерієм оцінки суспільством ефективності управлінської діяльності<sup>34</sup>.

Для підвищення рівня довіри громадян до публічних службовців необхідно популяризувати діяльність посадових осіб за допомогою засобів масової інформації, оприлюднювати успішні результати роботи публічних службовців та органів державної влади. Посадовцям необхідно наполегливо працювати над вивченням і дотриманням норм професійної культури та ділового етикету, вироблення власних іміджевих моделей, що відповідають специфіці нашої держави. Перераховані заходи сприятимуть підвищенню іміджу публічного службовця України в суспільстві

---

<sup>34</sup> Яремич І. І. Аспекти етичних правил поведінки публічних службовців: навчально-методичний посібник / І. І. Яремич. – Івано-Франківськ : ІФОЦППК, 2016. – 68 с.

Серед основних складових у процесі формування засад етичної поведінки публічних управлінців можна виділити:

- надання етичним нормам правового оформлення, що сприятиме підвищенню відповідальності публічного управлінця за виконання службових завдань та обов'язки;

- навчання публічних управлінців налагодженню ділових стосунків із споживачами управлінських послуг,

- недопущенню упередженості чи перевищення службових повноважень;

- визначення змісту етикету в умовах суспільних змін і реформ, тобто подолання суперечностей між застарілими стереотипами в управлінській діяльності та вимогами розвитку українського суспільства;

- поєднання загальнолюдських цінностей, цінностей публічної служби, професійних цінностей своєї соціальної групи та національно-етичних цінностей у службовій діяльності;

- кадровий підбір висококваліфікованих кадрів.

Таким чином, етична складова є значною частиною управлінської культури в системі публічної служби. Одним із основних засобів встановлення етичних вимог до публічних управлінців є їх кодифікація. Важливість етичних норм для розвитку управлінської культури визначається їх впливом на зміцнення довіри громадян, забезпечення ефективності управлінської діяльності, покращення відносин у системі публічного управління тощо.

## **2.2 Методи оцінки якості та результативності діяльності державних службовців**

В умовах реформування вітчизняної системи органів державного управління та місцевого самоврядування особливої актуальності набуває проблема забезпечення високого рівня професіоналізму персоналу державних установ і організацій. На відміну від бізнесу, де діють закони «природного відбору» якісних і високооплачуваних кадрів, у державному секторі залишаються застарілі норми найму та оцінки діяльності державних

службовців.

При цьому робота на державній службі часто асоціюється зі стабільністю, але аж ніяк не з необхідністю відповідати високим стандартам професіоналізму та переліку особистих якостей. Розробка прозорої, гнучкої та ефективної процедури оцінювання державних службовців дасть змогу змінити ставлення суспільства до цієї сфери та сформувати ефективну систему кадрового забезпечення державних установ та організацій.

Високий рівень професіоналізму державної служби є обов'язковим для такого виду діяльності. Вимоги до публічних службовців різних категорій і звань встановлюються законодавством. Однак державних службовців в межах однієї категорії також необхідно диференціювати відповідно до вимог.

Нині існує велика кількість методик оцінки ефективності управлінської діяльності, які тією чи іншою мірою можуть бути використані для оцінки ефективності державного управління та місцевого самоврядування. Залежно від виду використовуваних показників усі методи можна умовно поділити на кількісні, якісні та комбіновані (рис.2.1.)<sup>35</sup>.



Рис.2.1 – Методи оцінювання якості державних службовців

Якщо результати діяльності державних службовців мають кількісний характер, то доцільно використовувати кількісні методи оцінки ефективності державного управління. З їх об'єктивністю та прозорістю важко сперечатися,

<sup>35</sup>Семенцова О. В, Паламарчук І. В, Старикова С. О. Методи оцінки ефективності державного адміністрування та місцевого самоврядування // Публічне управління та митне адміністрування. – № 1 (28). – 2021. – С. 53-57. – Режим доступу: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2021/1/10.pdf>

тому вони є найпоширенішими в наукових дослідженнях. Такі методи мають ряд інших переваг: наочність і прозорість визначення рівня показника; високий рівень об'єктивності вимірювань; можливість застосування як до явища чи процесу в цілому, так і до окремих його складових; простота проведення подальших аналітичних досліджень; зручність візуального представлення результатів дослідження.

Прикладом кількісних методів оцінки ефективності державного службовця є бальний (рейтинговий) метод. Оцінювання відбувається за заздалегідь встановленими критеріями та бальною системою (рейтингом) виконання службових обов'язків, яка має базуватися на врахуванні об'єктивних факторів: своєчасне звітування, виконання плану, кількість скарг.

Оцінка виконання службового обов'язку може бути диференційована за ступенем його виконання. Період оцінки може бути тиждень, декада, місяць, квартал, півріччя, рік. Проміжні результати можна коригувати з урахуванням важливості виконаних завдань і розраховувати рейтинг об'єктів оцінювання.

Серед кількісних методів оцінки ефективності державних службовців є метод самооцінки, який дозволяє працівникам самостійно, а в окремих випадках і анонімно, оцінювати власні результати роботи. Але у зв'язку з високим ступенем особистого суб'єктивізму та ймовірністю заниження чи переоцінки працівниками результатів власної праці він не може використовуватися самостійно, а лише як доповнення до комплексної оцінки ефективності державного службовця.

У наукових дослідженнях рідше використовуються якісні методи оцінки, корисні для уточнення результатів. Рівень їх надійності нижчий порівняно з кількісними, але залучення до процесу оцінювання сторонніх незалежних експертів покращує якість оцінювання.

Пряме спостереження - це якісний метод, при якому оцінювач виконує свої функції вільно і відкрито, перебуваючи всередині організації і близько до співробітників як у формальних, так і в неформальних стосунках, і представляє результати спостережень у формі звіту, в якому він виявляє недоліки

тапроблеми, а також пропонує шляхи їх подолання.

Приховане внутрішнє спостереження – це якісний метод, при якому оцінювач, на відміну від попереднього, спостерігає за подіями в організації приховано від широкого загалу, тобто жоден із співробітників не знає, що проводиться оцінка і хто її проводить, що створює умови для більш точної оцінки ефективності роботи організацій системи державного управління.

Ділова гра – це якісний метод, який дозволяє оцінити та розвинути багато якостей: вміння співпрацювати в команді, комунікабельність, стресостійкість, мобільність та адаптивність до швидких змін, які є надзвичайно важливими якостями для керівників. Головним недоліком методу є його висока вартість через необхідність запрошення відповідного спеціаліста.

Іспити та тестування – це простий, ефективний, якісний спосіб вияву професійної компетентності, який не потребує великих фінансів для свого проведення.

Проте для більш повної оцінки ефективності державного управління доцільно застосовувати комбіновані методи, які поєднують позитивні риси кількісних та якісних методів оцінки, а також дають змогу усунути їх негативні риси. Серед комбінованих методів найбільш яскравими і доцільними для використання є метод «таємного покупця» і метод «завдань».

Метод «таємного покупця» передбачає наявність попередньо складеного переліку критеріїв оцінювання ефективності державного службовця. «Таємний покупець» здебільшого під час особистого відвідування оцінюваної організації подає заявку на попередньо обрану послугу та оцінює якість її надання за розробленою системою критеріїв. За результатами оцінювання він представляє звіт керівництву з визначеними недоліками і перевагами у роботі співробітників і організації в цілому. Керівництво робить висновки та вживає заходів щодо покращення роботи організації. Для проведення оцінки найкраще звертатися в спеціалізовані фірми.

Метод «завдань» передбачає, що оцінювач ставить перед кожним із працівників типове для такої організації завдання, яке має бути виконане у

встановлений строк. Після подання звітів про виконану роботу оцінювач аналізує їх і представляє результати оцінки керівнику у відповідній формі. Перевагою методу є відносно низька вартість і можливість проведення оцінки без відриву персоналу від виконання обов'язків.

Як висновок, доцільно зазначити, що при дослідженні ефективності діяльності державного службовця не варто використовувати лише одну групу методів, а тим більше один із видів. Усі вони мають бути застосовані, оскільки таким чином створюватимуться умови для максимально об'єктивного та якісного результату оцінки.

### **2.3 Позитивний імідж та успіх як фактори якості діяльності публічного управлінця**

Публічний службовець – перспективна професія і з кожним роком вимоги до публічної служби підвищуються. Термін «імідж» включає не тільки природні властивості людини, а й спеціально створені. Окрім того, він вказує як і на зовнішній вигляд, так і на внутрішній світ людини, її психологічний тип. Саме цією проблемою займається нова галузь наукового знання – іміджелогія. «Імідж» в перекладі з англійської означає «образ», і в це поняття уходить не тільки зовнішній образ, а й спосіб мислення, дії, вчинки.

Імідж – це певний образ, який людина, її «Я» представляє світові. З одного боку, це інформація для навколишнього світу, з іншого – це шлях досягнення певної власної мети. Важливою особливістю іміджу є його активність. Він здатний впливати на свідомість, емоції, діяльність і вчинки як окремих людей, так і групи людей.

Дуже важливо розуміти мотивування своєї поведінки, її необхідність, очікуваний результат. Виділяють такі складові іміджу: стиль, ідейність, кредитоспроможність. Розглянемо їх докладніше.

Стиль. В даному випадку під іміджем розуміється зовнішність, стиль в одязі і манера триматися. Робота над іміджем – це підбір костюма, макіяжу,

пошук найбільш вдалих ракурсів для фото- та відео зйомки. Іншими словами, можна сказати, що це зовнішній вигляд людини.

Ідеологія. Такий підхід передбачає, що стиль одягу, поведінка і дії повинні бути підпорядковані ідеології організації. Формування ідеології диктує формування іміджу. Тобто все має бути за стандартами і не відхилятися від норм.

Кредитоспроможність. У цьому випадку робота над іміджем спрямована на підвищення довіри до особистості менеджера як комунікатора, який повинен відповідати трьом умовам: бути експертом у певній галузі, викликати довіру та бути надійним, мати законні повноваження.

Мета іміджу – можливість передати інформацію про себе, про своє походження, ідеали, плани, дії<sup>36</sup>. Отже, можна зробити висновок, що імідж публічної влади та публічної служби формує імідж особистості публічного управлінця. Сьогодні стосунки між громадянами та представниками публічної влади досить напружені і їх важко назвати партнерськими. Тому репутація публічного управлінця є дуже важливим поняттям. Саме репутація формується та існує в просторі публічного дискурсу як соціальна репрезентація, що визначає суспільні преференції. Якщо імідж більше пов'язаний із зовнішньою стороною іміджу конкретної людини, то репутація – це загальна думка, яка склалася в певних колах про переваги і недоліки цієї людини, свого роду його фірмовий знак, характеристика, яка передається через з вуст в уста.

Існує поняття «ділова репутація» – це сукупність якостей і оцінок будь-якого суб'єкта в управлінні<sup>37</sup>. Саме такий тип репутації може підказати нам, наскільки та чи інша людина відповідає основним вимогам публічного управлінця. Нерідко можна зустріти ситуацію, коли поняття «імідж» і «репутація» вживаються як синоніми. У зв'язку з цим потрібно розрізнити ці

---

<sup>36</sup> Кадрова політика і державна служба у сфері публічного управління (регіональний аспект) : монографія / [В. М. Мартиненко, С. М. Серьогін, В. О. Євдокимов та 35ам.] В. М. Мартиненка. – Х. : Магістр, 2018. – 304 с.

<sup>37</sup> Липовська Н. Організаційна культура як фактор стабілізації державної служби / Н.Липовська // Актуал. Пробл. Держ.Упр.:зб.Наук.– Дніпро:ДРІДУУАДУ,2012. – Вип.3(9).– С.202–215.

поняття<sup>38</sup>. Репутація є важливою характеристикою особистості чи організації, вона пов'язана з уявленнями окремих соціальних груп про якість та поведінку її власника (рис.2.1.)<sup>39</sup>. Імідж, на відміну від репутації, орієнтований на масову аудиторію і масову свідомість.

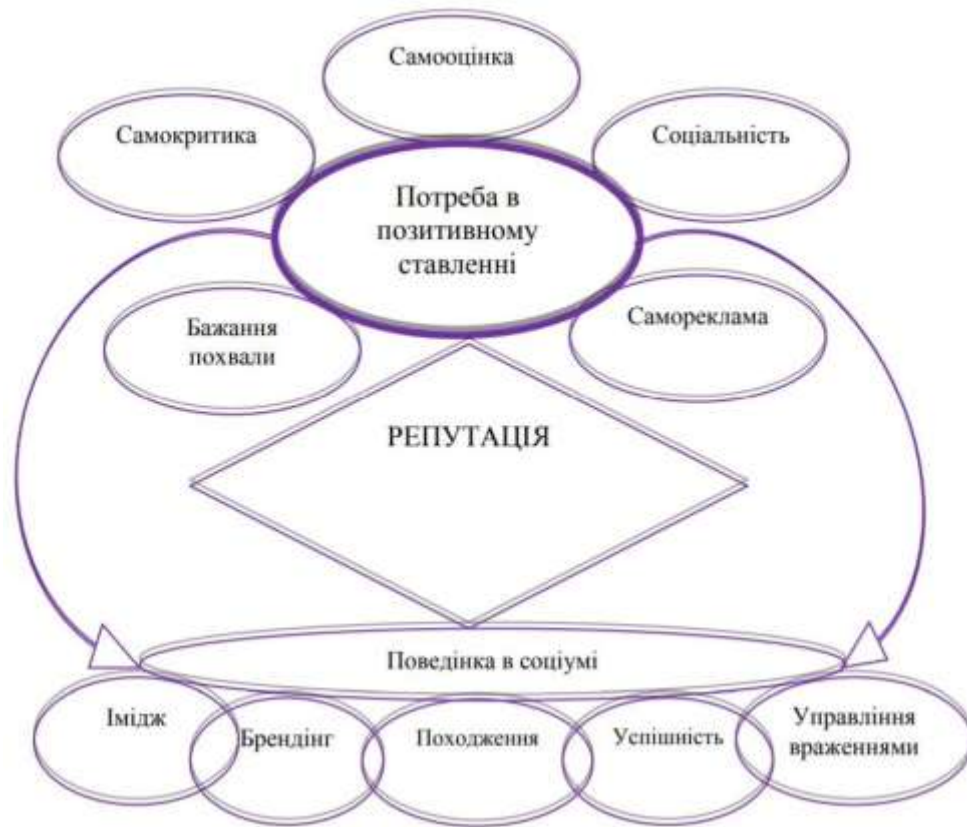


Рис.2.1 – Основні складові репутації

Імідж є індикатором рівня довіри та критерієм оцінки суспільством ефективності управлінської діяльності держави. Він фіксує відповідність дій державних органів вимогам та очікуванням певних соціальних груп і суспільства в цілому. Тим самим, позитивний імідж публічного управлінця є необхідною умовою ефективного функціонування державних інститутів та задоволення інтересів.

Під час повномасштабної війни в Україні, на жаль, залишається високий рівень негативних оцінок та відгуків суспільства щодо діяльності публічних управлінців та органів публічної влади, що прямо пропорційно впливає на

<sup>38</sup>Мельничук Я. Імідж державних службовців / Я.Мельничук // Буковинський вісник державної служби та місцевого самоврядування. – 2011 – №1. – С.40–41.

<sup>39</sup>Кадрова політика і державна служба у сфері публічного управління (регіональний аспект) : монографія / [В. М. Мартиненко, С. М. Серьогін, В. О. Євдокимов та 3бам.] В. М. Мартиненка. – Х. : Магістр, 2018. – 304 с.

імідж публічної служби.

Ставлення публічного службовця до людей та рівень професійної компетентності формують не лише його особисту репутацію, а й імідж усієї державної установи. Завдяки позитивній репутації публічного службовця підвищиться рівень суспільної довіри до всіх рівнів влади, покращаться відносини між державними службовцями та громадянами<sup>40</sup>.

Імідж публічного управлінця повинен мати чітку структуру, керуватися, розвиватися та реалізовуватися за наміченою схемою та адаптуватися до обставин, швидко реагувати на зміни.

До службової поведінки управлінців публічної організації висуваються певні вимоги, які, безперечно, впливають на формування іміджу:

- інституційні (виконання службових обов'язків, здійснення професійної службової діяльності в законодавчо встановлених межах);
- заборонні (дотримуватись законодавчо встановлених обмежень, уникати конфліктів, які можуть негативно вплинути на власну репутацію та репутацію організації);
- рекомендації (коректна взаємодія з громадянами, дотримання правил надання офіційної інформації тощо)

Формування іміджу публічного управлінця – це система, що складається з продуманих, виважених, тактичних і стратегічних кроків, працює за певним алгоритмом. Цей алгоритм забезпечує:

- визначення об'єктивних особистих якостей та професійних компетентностей публічного управлінця;
- дослідження очікувань цільової аудиторії;
- визначення наявних переваг публічного управлінця;
- вивчення сформованих у цільової аудиторії уявлень про образ типового публічного управлінця;
- побудова іміджу публічного управлінця;

---

<sup>40</sup> Дмитренко М. О. Формування іміджу державного службовця в сучасних умовах розвитку державної служби в Україні / М. О. Дмитренко // Теорія та практика державного управління. – 2015. – № 5. – Режим доступу: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/conf/2015-5/doc/1/03.pdf>.

- поетапне впровадження сформованої моделі іміджу публічного управлінця;
- контроль реалізації моделі іміджу публічного управлінця;
- застосування ефективного моніторингу нової моделі іміджу та, за необхідності, внесення корекцій та модернізації.<sup>41</sup>

До основних проблем системи публічної служби в Україні, які перешкоджають її адаптації до умов Європейського Союзу, належать:

- недостатня відкритість та прозорість діяльності публічних управлінців, відсутність належних умов для надійного контролю такої діяльності з боку суспільства, що створює додаткові можливості для зловживання, порушення, хабарі, безвідповідальність;
  - низька якість управлінських послуг, що надаються публічними службовцями, відсутність чітко регламентованих процедур та національних стандартів надання послуг;
- недосконалість системи публічної служби, мова йде про систему відбору, призначення на посади, просування по службі.
  - високий рівень конфлікту інтересів на публічній службі .

Опитування публічних управлінців у 2022 році показало, що більшість із них головну мету своєї діяльності вбачають у служінні народу України, на друге та третє місце вони поставили захист і сприяння реалізації прав і свобод населення, забезпечення високого рівня соціально-економічного розвитку країни. Результати, представлені у табл.2.2<sup>42</sup>, свідчать про наявність все-таки неповного розуміння завдань публічної служби, стосунки між людиною та державою є основою прав і служіння громадянам і забезпечують захист і сприяння реалізації прав та свобод людини.

---

<sup>41</sup>Дмитренко М. О. Формування іміджу державного службовця в сучасних умовах розвитку державної служби в Україні / М. О. Дмитренко // Теорія та практика державного управління. – 2015. – № 5. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/conf/2015-5/doc/1/03.pdf>.

<sup>42</sup>Колишко С. Що державні службовці знають та думають про права людини: результати дослідження / С. Колишко // Державна служба в Україні: шляхи реформування : матеріали круглого столу (22 травня 2022 року). – Київ : Національна академія прокуратури України, 2022. – 186 с. URL: [http://napu.com.ua/materialy/derjavna\\_slujba.pdf](http://napu.com.ua/materialy/derjavna_slujba.pdf).

**Табл. 2.2– Результати опитування державних службовців щодо мети їх службової діяльності**

Що є, на Вашу думку, основною метою Вашої службової діяльності як публічного службовця	%
Служіння народу України	41,9
Охорона та сприяння реалізації прав і свобод людини	16,3
Забезпечення високого рівня соціально-економічного розвитку країни	15,6
Покращення добробуту громадян	10,5
Свочасне і точне виконання рішення державних органів	9,6
Служіння державі	6,1
Інше (зазначте)	0

За результатами оцінки стану справ у системі публічного управління, проведеної програмою OECD/SIGMA, Україна досягла значних успіхів у реформуванні публічної служби. У сферах публічної служби та управління персоналом, організації системи центральних органів виконавчої влади за результатами оцінювання Україна одержала вищі бали, ніж середні показники держав Західних Балкан<sup>43</sup>.

Важливим питанням розвитку іміджупублічної служби та адміністративної культури публічних службовців є забезпечення ефективного та якісного управління кадрами у цій сфері. За останні роки у цьому напрямку зроблено такі кроки:

- створення служб управління персоналом в публічних органах;
- утворення Ради з питань управління персоналом публічної служби при Національному агентстві України з питань публічної служби для обговорення проблем та викликів у реалізації реформи державної служби, поширення передового досвіду управління персоналом в органах публічної влади та розробки практичних рекомендацій;
- проведення Всеукраїнського конкурсу «Кращі практики управління персоналом», в якому взяли участь 23 служби управління персоналом місцевих та центральних органів виконавчої влади, який проходив у трьох номінаціях: кращий досвід адаптації публічних службовців, призначених на посади.

<sup>43</sup> Ващенко К. Реформа державної служби відповідно до стандартів Європейського Союзу: основні досягнення та виклики / К. Ващенко // Державна служба в Україні: шляхи реформування: матеріали круглого столу (22 травня 2019 року). – Київ : Національна академія прокуратури України, 2019. – 186 с. – Режим доступу: [http://napu.com.ua/materialy/derjavna\\_slujba.pdf](http://napu.com.ua/materialy/derjavna_slujba.pdf).

Вперше; передовий досвід формування корпоративної культури в публічному органі; передовий досвід підвищення кваліфікації публічних службовців;

- розробка методології моніторингу рівня спроможності служб управління персоналом;

- проведення двох опитувань працівників служб управління персоналом, на підставі отриманих результатів визначено потребу в методичній допомозі.

Тому питання корпоративної культури віднесено до пріоритетів служб управління персоналом. Згідно з пропозиціями SIGMA, основними пріоритетами реформи публічної служби на наступний період є:

- упровадження прозорості та адресної класифікації посад публічної служби та системи оплати праці в публічному управлінні;

- покращення підзвітності різних центральних органів виконавчої влади та забезпечення ефективної організації діяльності міністерств;

- прийняття та впровадження Закону про загальну адміністративну процедуру тощо.

Прозорість процесів публічного управління передбачає здійснення громадського нагляду за діяльністю публічних службовців. Для цього важливо створити умови для громадського контролю за ефективним і морально виправданим виконанням публічними службовцями своїх обов'язків. Крім прозорості процесів публічного управління, громадський нагляд за діяльністю публічних службовців включає процедури, які забезпечують доступ громадян до інформації, яку збирають і зберігають органи публічної влади.

Діалог владних структур з громадськістю дає можливість формувати організаційну культуру, засновану на принципах служіння суспільному благузабезпечення реальних потреб та інтересів громадян. У багатьох демократичних країнах для створення партнерських відносин та діалогу між владою та громадськістю використовуються різні форми комунікативної взаємодії: публічно-консультативні комітети, організації громадян, громадські слухання, громадські дебати, соцмоніторинг, громадянську освіту, презентації, конференції, дослідницькі ініціативи за участю всіх зацікавлених сторін тощо.

Таким чином, однією із сучасних тенденцій розвитку норм, що регулюють діяльність публічних службовців, є акти, які спрямовані на формування звітної культури та регламентують цю звітну процедуру<sup>44</sup>.

Для розвитку управлінської культури публічних управлінців важливими є такі напрямки змін у публічній службі: утвердження ідеології публічної служби як сумлінного та професійного служіння Батьківщині; поєднання боротьби з корупцією та формування атмосфери нетерпимості до будь-яких її проявів на публічній службі з протидією негласному звинуваченню чиновників у «корупціонерах» за визначенням; уніфікація всіх видів публічної служби в Україні на основі інституту публічної служби, що відповідає міжнародним стандартам адміністративного простору<sup>45</sup>.

Отже, формування позитивного іміджу публічного управлінця слід розглядати через:

- заходи щодо підвищення рівня продуктивності праці публічних управлінців, які реалізуються шляхом удосконалення кадрової роботи;
- заходи щодо розробки та ефективного впровадження етичних норм професійної діяльності представників влади;
- використання різноманітних засобів масової комунікації<sup>46</sup>.

Важливими для іміджу публічного управлінця є питання зміни системи мотивації його праці, створення якісної системи державних послуг, які надаються публічними управлінцями.

Отже, в умовах повномасштабного вторгнення росії та веденням війни надзвичайно актуальним є завдання формування публічного управлінця нового типу. В основі іміджу цього співробітника повинні бути такі риси, як порядність, професіоналізм, відповідальність. Розвиток адміністративної

<sup>44</sup> Про затвердження Типового порядку проведення публічного звіту керівника органу виконавчої влади : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 20 грудня 2021 № 277. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0028-17>.

<sup>45</sup> Федоренко В. Реформування публічної служби в Україні: проблемні аспекти / В. Федоренко // Державна служба в Україні: шляхи реформування : матеріали круглого столу (22 травня 2019 року). Київ : Національна академія прокуратури України, 2019. – 186 с. – Режим доступу: [http://napu.com.ua/materialy/derjavna\\_slujba.pdf](http://napu.com.ua/materialy/derjavna_slujba.pdf).

<sup>46</sup> Дмитренко М. О. Формування іміджу державного службовця в сучасних умовах розвитку державної служби в Україні / М. О. Дмитренко // Теорія та практика державного управління. – 2015. – № 5. – Режим доступу: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/conf/2015-5/doc/1/03.pdf>

культури в контексті зміцнення засад публічного управління сьогодні орієнтований на децентралізацію, прозорість, наявність чітких, зрозумілих громадянам регламентів роботи органів публічної влади. Це забезпечує реалізацію такої функції управлінської культури, як адаптація органів публічної влади до вимог зовнішнього середовища та інтеграція кадрів публічної служби.

Розвиток публічної служби потребує утвердження нових підходів до організації діяльності публічних управлінців, зокрема у взаємодії з громадянами. Так, необхідно встановити стандарти якості роботи публічних управлінців та їх поведінки по відношенню до громадян. Сьогодні головною ознакою діяльності публічних управлінців має бути пріоритет прав та інтересів особи. Розвиток управлінської культури публічних службовців потребує утвердження нової управлінської ідеології, яка сприятиме формуванню готовності управлінського персоналу приймати рішення в умовах невизначеності та кризових умов з орієнтацією на служіння громадянам.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПУБЛІЧНИХ УПРАВЛІНЦІВ В УКРАЇНІ

#### **3.1 Формування нової парадигми професійного розвитку публічного управлінця в Україні як складової успіху і якості діяльності**

Війна в Україні, а також необхідність відповідності стандартам ЄС, постійна реструктуризація робочих місць у поєднанні з необхідністю постійного професійного розвитку публічних управлінців, вимагає формування ефективного правового регулювання професійної діяльності, розвиток публічних службовців та механізм реалізації ними обов'язку безперервного професійного навчання.

Кар'єра публічного управлінця складається з послідовності посад в ієрархії, яка є результатом набутого досвіду, під час практичної діяльності та постійного професійного розвитку. Кар'єрний або професійний розвиток є більш складним процесом, ніж освіта, спрямованим на отримання знань, як для поточних, так і для майбутніх посад, протягом усього життя та розвитку державного службовця.

Знання та навички публічних управлінців, необхідні для сучасного управління, не є ізольованими в одній сфері, а є універсальними, щоб впливати на державну політику та реалізацію в глобальному суспільстві. Тому важливо, щоб публічні службовці володіли фундаментальними знаннями в широкому спектрі нових галузей знань (діджиталізація, сучасні методи управління, лідерство тощо).

Набуття досвіду лідерства та управління важливо для кожного співробітника. Публічні управлінці часто не мають достатньо інформації та знань, щоб реагувати на конкретну ситуацію, тому навчання є життєво важливим для публічних управлінців у таких обставинах. Отже, підвищення кваліфікації публічних управлінців є безперервним процесом, який, відповідно,

потребує належного правового регулювання та механізму його реалізації, а це означає, що для розробки цих найкращих та ефективних рекомендацій необхідне ґрунтовне науково-практичне дослідження цих питань.

Такі науковці, як С.М. Серьогін, Є.І. Бородін, Н.А. Липовська та інші стверджують, що «підвищення кваліфікації полягає у формуванні у публічних службовців якостей, професійно значущих знань, умінь і навичок, потрібних для виконання ними службових функцій і повноважень, реалізації прав і виконання службових обов'язків. Професійний розвиток публічних управлінців єднає професійну кваліфікацію та професійний розвиток»<sup>47</sup>.

Так, вчені розрізняють кваліфікацію працівників і відповідність займаній посаді, визначаючи першу як індивідуальну рису, сукупність властивих людині особистих якостей як індивідуальність, а другу, як міру відповідності чи здатність виконувати конкретні функції та завдання згідно посади.

Глосарії європейської освіти та професійної підготовки визначають професійний розвиток як сукупність процесів, дій, рішень, спрямованих на вдосконалення професійної діяльності<sup>48</sup>. Але таке визначення свідчить про те, що процес підвищення кваліфікації не має суб'єктивної спрямованості, тобто невідомо, хто саме керує та організовує цей процес, чи повинен працівник здійснювати його самостійно.

Натомість у вітчизняному законодавстві дається інше визначення професійного розвитку. Так, відповідно до Закону України «Про державну службу», професійний розвиток – це безперервний, усвідомлений, ціле-спрямований процес особистісного та професійного зростання, що ґрунтується на інтеграції знань, умінь і навичок, компетенції<sup>49</sup>. Таке ж визначення міститься в Розпорядженні Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників,

---

<sup>47</sup>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

<sup>48</sup> European Centre for the Development of Vocational Training. // Terminology of European education and training policy. – 2<sup>nd</sup>ed. – Luxembourg : Publications office of the European Union, 2014. – 331 p.

<sup>49</sup> Про державну службу : Закон України від 10 грудня .2015 р. № 889-VIII. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>

посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» від 1 грудня 2017 р. № 974<sup>50</sup>, а також у постанові Кабінету Міністрів України «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» від 6 лютого 2019 р. № 106. Нормативно-правові акти, що регулюють питання підвищення кваліфікації публічних управлінців продемонстровано у додатку И.

Але якщо проаналізувати останні два нормативно-правові акти, то можна помітити, що вся складність підвищення кваліфікації зводиться лише до організації навчання державних службовців та підвищення їх кваліфікації, що не можна вважати комплексом і, головне, невід’ємним.

Насправді такий самий підхід – який під розумінням професійного розвитку охоплює лише систему навчання – ми знаходимося і в Законі України «Про професійний розвиток працівників». Щоправда, цей нормативно-правовий акт не містить самої дефініції «професійний розвиток»<sup>51</sup>. Проте ми вважаємо, що професійний розвиток не може обмежуватися лише процесом навчання, це лише формування компетентностей, а сам по собі розвиток як багатомірне явище передбачає їх застосування, коригування, набуття навичок та досвіду, а також індивідуальний підхід до підвищення, у тому числі правової культури та правової свідомості. Також проаналізували зарубіжний досвід оцінювання державних службовців у додатку Ж.

У цьому контексті доречним є підхід А. Кібанова, який розуміє професійний розвиток як систему організаційних, економічних і соціальних заходів, що розробляються та застосовуються відповідним суб’єктом управління в системі публічної служби. Зазвичай, таким суб’єктом є служба управління персоналом. А заходи включають добір, підготовку, перепідготовку

<sup>50</sup> 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. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-%D1%80>

<sup>51</sup> Про професійний розвиток працівників : Закон України від 12.01.2012 р. № 4312-VI. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17-11>.

та підвищення кваліфікації кадрів, а також планування кар'єри та атестацію персоналу та формування кадрового резерву<sup>52</sup>.

За своїм змістом таке визначення ототожнює складові професійного розвитку публічних управлінців з елементами самої системи державної служби, що, на нашу думку, є правильним і відповідає сучасним потребам ефективного публічного управління.

Професійний розвиток в рамках підвищення кваліфікації здійснюють навчальні заклади, установи, організації, що мають право надавати відповідні освітні послуги, незалежно від форми власності.

За тривалістю та інтенсивністю програми підвищення кваліфікації для публічних службовців поділяються на:

- професійні (сертифікатні) програми – обсягом не менше 2 кредитів ЄКТС;
- короткострокові – обсягом 0,2-1 кредит ЄКТС.

За змістом програми підвищення кваліфікації поділяються на:

- загальні програми – програми, які охоплюють загальні питання публічного управління та місцевого самоврядування, питання запобігання корупції, зміни законодавства про державну службу, в органах місцевого самоврядування, європейську та євроатлантичну інтеграцію, забезпечення гендерної рівності, підвищення рівня володіння іноземною мовою, яка є офіційною мовою Ради Європи, державною, а також інші питання, визначені відповідними державними, регіональними, місцевими програмами, стратегіями;

- спеціальні програми – програми, які висвітлюють питання функціонування та основні напрямки діяльності окремого державного органу, органу місцевого самоврядування.

За результатами підвищення кваліфікації за професійними (сертифікаційними) програмами за умови їх успішного проходження видається свідоцтво про підвищення кваліфікації, а за короткостроковими – відповідний

---

<sup>52</sup> Михайлишин Л. Р. Андрагогічні основи професійного розвитку державних службовців / Л.Р. Михайлишин // Демократичне врядування – 2013. – Вип. 11. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr\\_2013\\_11\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2013_11_24)

документ про підвищення кваліфікації.

У менеджменті сучасні науковці виділяють такі компетентності, потрібні для ефективної роботи керівника в сучасних умовах:

- орієнтація на результат;
- здатність нести відповідальність за виконання прийнятих рішень;
- здатність швидко й адекватно реагувати на зміни та керувати змінами;
- здатність до впровадження та управління інноваціями;
- вміння формувати команди та керувати ними;
- здатність до навчання, самонавчання та самоаналізу;
- впливовість, вміння переконувати;
- вміння чути інших і створювати двосторонні канали спілкування;
- орієнтація на поточні та майбутні потреби суспільства.

Знання як складова професійної компетентності є формою існування та систематизації результатів пізнавальної діяльності людини. Розрізняють різні типи знань: повсякденні, особистісні, неявні, наукові, спеціальні та професійні. Завданням вищих навчальних закладів є формування професійних знань на основі наукових понять. У сучасних реаліях (мобільність, складність, невизначеність, непередбачуваність зовнішнього середовища, стрімкий розвиток технологій тощо) знання, якими володіє людина, застарівають протягом трьох років і менше, тому їх потрібно постійно оновлювати. Отже, безперервне навчання є передумовою формування професійної компетентності.

Важливо розуміти, що професійна компетентність не є статичним набором певних характеристик особистості. Характеристики професійної компетентності динамічні та взаємопов'язані. Важливі не спеціальні знання самі по собі, а здатність до продуктивної професійної діяльності. Уміння застосовувати знання, уміння та навички мають трансформуватися у відповідні дії, види (способи) мислення та поведінки завдяки виявленню відповідних морально-ділових якостей. Діяльність публічних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування не можна ставити в одну площину. Це вимагає від людини володіння широким спектром навичок.

Відповідно до класичної теорії менеджменту, всі організації, в тому числі органи публічної влади, мають низку загальних характеристик. Однією з таких характеристик є рівні управління (верхній, середній, нижній). Залежно від рівня управління керівники поділяються на три групи:

- 1) керівники вищого рівня;
- 2) менеджери середньої ланки;
- 3) керівники нижчого рівня.

Згідно з дослідженням Р. Л. Каца, можна виділити три групи навичок, якими повинні володіти керівники органів публічної влади: концептуальні, комунікативні та технічні (або професійні) <sup>53</sup>.

Система професійного розвитку, як ми вже встановили, діє протягом усього періоду служби, починаючи від навчання і закінчуючи звільненням публічних службовців. Така комплексність передбачає не лише необхідність, а й незаперечність, незаперечність реалізації в процесі такого розвитку всіх без винятку складових, пов'язаних із формуванням і вдосконаленням компетентностей публічних управлінців. Тому під управлінням процесом підвищення кваліфікації розуміється власне управління публічною службою з орієнтацією на постійне підвищення ефективності роботи працівників.

Підсумовуючи викладене, доцільно систематизувати ті аспекти функціонування системи підвищення кваліфікації публічних управлінців, які мають найбільше значення для всієї публічної служби в Україні:

- визначає якість державного управління, оскільки вона виявляється в рівні сформованих професійних компетенцій службовців;
- забезпечує формування в Україні нової управлінської еліти, яка орієнтована виключно на демократичні цінності, що, у свою чергу, впливає на якість відносин у сфері публічної служби;
- забезпечує створення управлінського потенціалу, як однієї з найважливіших складових національного розвитку в аспекті реалізації концепції сталого розвитку;

---

<sup>53</sup>Державна служба. Моделі формування та розвитку професійної компетентності державних службовців. – Режим доступу: <https://journals.politehnica.dp.ua/index.php/public/article/download/198/174>

- через рівень сформованості професійних компетенцій та правосвідомості визначає якість подолання корупційних явищ;
- індивідуалізує систему надання публічних послуг, що покликано підвищити рівень їх прозорості.

Усе вищезазначене, на нашу думку, є об'єктивним проявом і результатом розвитку системи публічного управління, яка ґрунтується на засадах демократичності, відкритості державних інституцій, сервісної спрямованості державної служби та публічних послуг.

### **3.2 Регулювання професійного розвитку персоналу публічної служби закордоном**

Реформування публічної служби потребує посилення вимог до професіоналізму публічних службовців, більш ефективної їх підготовки, зокрема повноцінної дієвої системи безперервного професійного навчання. Реалізація поставленої мети неможлива без урахування та впровадження у вітчизняну практику кращого зарубіжного досвіду, що актуалізує дослідження зазначеної проблеми. Вивчення особливостей підготовки публічних службовців у розвинених країнах є необхідним для розробки рішень щодо модернізації системи професійної підготовки публічних службовців в Україні.

Вивчаючи міжнародний досвід підготовки кадрів для публічної служби, можна виділити ряд параметрів, спільних для всіх країн. Статус публічного службовця, як правило, закріплюється у відповідних правових актах. Обов'язковою умовою вступу на публічну службу є наявність базової освіти та спеціальної профільної підготовки<sup>54</sup>. Крім того, для підвищення професійної кваліфікації публічний службовець повинен регулярно відвідувати різноманітні курси перепідготовки та підвищення кваліфікації, проходити стажування тощо. Незважаючи на абсолютну схожість основних освітніх програм, у різних країнах існують значні відмінності, що дозволяє стверджувати про наявність

---

<sup>54</sup> Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України / за заг. р. В. П. Тимошука, А. М. Школика. – К. : Конус-Ю, 2007. – 735 с.

кількох різних підходів до підготовки публічних службовців.

Для побудови цілісної картини системи підготовки кадрів для публічної служби за кордоном, перш за все, необхідно розглянути три основні підходи: англосаксонський, французький та американський.

Велика Британія є засновником англосаксонського підходу до підготовки кадрів для публічної служби. Проте в подальшому найбільший внесок у його розробку зробили німецькі вчені. Сьогодні англосаксонський підхід активно використовують такі країни Північної Європи: Швеція, Данія, Норвегія, Нідерланди. Особливістю такого підходу є правова домінанта в загальній системі підготовки публічної служби - базова юридична освіта. І хоча зараз ситуація дещо змінилася, чиновники, які отримали професійну освіту за англосаксонським підходом, традиційно мали потужну підготовку в правовому полі. Це досвід який набутий під час того як Велика Британія була членом ЄС, вони є прикладом для інших країн.

Підвищення ефективності роботи публічної служби нерозривно пов'язане з розвитком міждисциплінарного підходу до формування навчальних програм, орієнтованих на розвиток у майбутніх посадовців системного мислення, вміння працювати в команді, самостійності та ініціативності, комунікативних навичок. Такий підхід взято за основу у Великобританії, де в рамках реформи системи публічної служби розроблено критерії оцінки компетентності спеціалістів, що спонукає публічних службовців до постійного професійного вдосконалення, оволодіння новими знаннями та ефективними методами роботи <sup>55</sup>.

Хоча Велика Британія надає першочергового значення підготовці кадрів публічної служби, централізованої програми навчання не існує <sup>56</sup>. Переважна більшість посадових осіб середньої та вищої ланки навчаються в коледжі державної служби, де проводяться заняття за програмами підготовки майбутніх

---

<sup>55</sup> Дем'янюк О. Й. Формування прошарку вищих державних посадовців: досвід країн Європи. – Режим доступу: [www.confcontact.com](http://www.confcontact.com)

<sup>56</sup> Яшина Ю. В. Адаптація зарубіжного досвіду управління професійним розвитком кадрів державної служби // Держ. Упр. та місц. самоврядування: зб. Наук. / редкол. : С. М. Серьогін – Дніпро : ДРІДУНАДУ, 2010. – Вип. №1(4). – С.236-245.

управлінців. Водночас існує розгалужена система семінарів, навчальних курсів і конференцій, організованих відомствами та міністерствами, в статуті яких є хоча б невелика згадка про відповідальність за підготовку кадрів.

Тому для української практики організації навчання керівників за прикладом англійської моделі було б корисно мати чіткі критерії оцінки компетентності публічної служби, що створює великий позитивний стимул для вдосконалення рівень освіти та професійні навички. Проте можна виділити низку обмежень, які не дозволяють обрати англійський варіант системи підготовки кадрів для державної служби України як зразок для наслідування.

По-перше, це виражена децентралізація системи освіти та перепідготовка публічної служби. Крім того, у Великій Британії досить чітка система контролю якості отриманої освіти. По-друге, сильна юридична підготовка, яка відрізняє англосаксонський підхід від інших, базується на прецедентному праві, що значно ускладнює процес адаптації освітніх програм до українських умов. Найбільш яскраво англосаксонський підхід представлений у Великій Британії, але в певній модифікації він також поширений у Німеччині.

Для вступу на державну службу у Федеративній Республіці Німеччини претендент повинен пройти попередню спеціальну підготовку, вид і діяльність якої встановлюються відповідно до рівня службової ієрархії. Водночас слід зазначити, що зараз у німецьких університетах відроджується традиція підготовки висококваліфікованих спеціалістів на основі широкого міждисциплінарного підходу. Переважання юридичних дисциплін, що було характерною рисою англосаксонського підходу, поступається місцем більш збалансованим варіантам навчальних програм.

Також варто зазначити, що освітні програми Німеччини характеризуються балансом між теоретичними знаннями та набуттям практичних навичок. Усі програми передбачають стажування в органах публічної служби тривалістю кілька місяців.<sup>57</sup> Такий баланс певною мірою диктує універсальність програм.

---

<sup>57</sup>[https://www.erkennung-in-deutschland.de/html/uk/index.php?&mtm\\_campaign=grundrauschen-int&mtm\\_kwd=Anerkennung-Studium&mtm\\_source=google&mtm\\_medium=paid-search&mtm\\_group=ukrainisch](https://www.erkennung-in-deutschland.de/html/uk/index.php?&mtm_campaign=grundrauschen-int&mtm_kwd=Anerkennung-Studium&mtm_source=google&mtm_medium=paid-search&mtm_group=ukrainisch)

Система підвищення кваліфікації Англії має певну специфіку, яка цікава для України. У Федеративній Республіці Німеччини існують спеціальні нормативні акти, які регулюють навчання публічних службовців, зайнятих у таких сферах, як адміністрування внутрішніх зборів, податків і акцизів, адміністрування соціального забезпечення та адміністрування праці. Публічні службовці категорії «А» після прийняття на роботу в державний орган має пройти дворічне навчання. Крім того, існує шести-восьмимісячний загальний навчальний курс для тих, хто наймається вперше.

Представниками французького підходу до управління професійним розвитком кадрів публічної служби є такі країни, як Франція, Італія та Іспанія. Класичним прикладом є досвід Франції, оскільки ця країна стійких демократичних традицій посідає одне з перших місць серед країн, які відіграли провідну роль у створенні сучасних правових і державних структур. Одним із пріоритетів в організації публічної служби цієї країни є професіоналізм керівних кадрів<sup>58</sup>.

Сьогодні у Франції створена та ефективно функціонує система професійної підготовки публічних службовців, яка включає загальнодержавні, регіональні та спеціалізовані галузеві навчальні заклади, призначені для підготовки керівних кадрів публічної служби та забезпечує набуття кожним публічним службовцем ґрунтового знання у сфері публічної служби, компетентність, професіоналізм, висока управлінська та професійна культура, уміння ефективно та професійно спілкуватися як всередині апарату управління, так і з громадянами, споживачами державних послуг, що вкрай важливо в сучасних умовах. Французька система підготовки державних службовців адаптована до централізованої держави.

У Франції уніфіковано вимоги до вступу на публічну службу, підготовки публічних службовців та їх кар'єри. Визначальним є орієнтація та забезпечення кар'єрної публічної служби кадрами, підготовленими до найрізноманітніших аспектів управлінської діяльності в сучасних умовах – від

---

<sup>58</sup> [http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2019/05/WEB\\_Uprav\\_personalom\\_2\\_.pdf](http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2019/05/WEB_Uprav_personalom_2_.pdf)

розробки до реалізації публічної політики.

Американський підхід до управління професійним розвитком кадрів публічної служби орієнтований на існуючу систему вищої освіти (у США понад 2000 університетів, інститутів і коледжів). Університети включають один або кілька загальноосвітніх коледжів, спеціальних коледжів, вищих спеціальних факультетів і центрів. Також займаються розробкою стратегічних проблем державного значення, готують науковців і спеціалістів, яких наймають не лише організації приватного сектора, а й державні органи.

Вирішальну роль у підготовці публічних службовців відіграють магістерські освітні програми, які розраховані на осіб, які мають ступінь бакалавра або його еквівалент і орієнтовані на здобуття ступеня магістра в галузі публічного управління. Зміст магістерської програми включає вивчення соціологічних теорій, особливостей системи політичних процесів та системи права. Особливою формою магістерської підготовки в публічному управлінні є курс навчання та захист магістерського дослідження, який організовується низкою університетів, що мають угоду з американським урядом, для працівників вищої та середньої ланки державних органів.

Отже, можна сказати, що кожна держава має певні особливості організації підготовки публічних управлінців. У свою чергу, існують певні відмінності в підходах до підготовки публічних управлінців в країнах Європи, Північної Америки та Далекого Сходу. Деякі з них ефективно діють лише в конкретних політичних, соціальних, економічних умовах, інші можуть бути використані за певних умов. Інші з різних причин залишаються неприйнятними для зарубіжних країн, досвід яких найбільш прийнятний. Серед них Франція, Німеччина та Великої Британії. У цих державах сформовано типові риси діючої системи підготовки кадрів і реалізується політика безперервного навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

### **3.3 Удосконалення механізму управління професійним розвитком публічних управлінців в Україні**

Освіта є основою інтелектуального, культурного, духовного, соціально-економічного розвитку кожного суспільства<sup>59</sup>. Цією метою є всебічний розвиток людини як особистості та найвищої цінності суспільства, розвиток фізичних здібностей і талантів, виховання високих моральних якостей, формування громадян, здатних до свідомого суспільного вибору, збагачення на цьому основа творчого, інтелектуального і культурного потенціалу народу, підвищення освітнього рівня народу, забезпечення економіки кваліфікованими спеціалістами.

Безперервна освіта публічних службовців і посадових осіб публічної служби включає перепідготовку та підвищення кваліфікації для забезпечення потреб центральних і місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, інших органів і організацій, на які поширюється дія Закону України «Про державну службу» та «Про службу в органах місцевого самоврядування» здатних кваліфіковано та відповідально виконувати управлінські функції, впроваджувати новітні соціальні технології, сприяти інноваційним процесам.

Відповідно 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” затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 р. № 106 (додаток) підвищення кваліфікації за загальними та/або спеціальними професійними (сертифікатними) програмами є обов’язковим:

1) для державних службовців: які вперше призначені на посаду державної служби, зокрема на посаду державної служби категорій «А» і «Б», протягом року з дня призначення на посаду; які займають посади державної служби, не

---

<sup>59</sup>Про освіту : Закон України від 05.09.2017. – Режим доступу: <https://osvita.ua/legislation/law/2231/>

рідше одного разу на три роки;

2) для посадових осіб місцевого самоврядування: хто вперше призначений на посади в органах місцевого самоврядування протягом року після призначення; вперше обраний на виборну посаду протягом року з дня набуття повноважень; які призначаються на посади в органи місцевого самоврядування не рідше одного разу на три роки.

Зокрема підготовку та професійний розвиток здійснює Кафедра публічного управління та адміністрування Інституту гуманітарної підготовки та державного управління ІФНТУНГ (до 2017 р. – кафедра державного управління та місцевого самоврядування») створена 2 січня 2001 р. Кафедра більше десяти років здійснює підвищення кваліфікації публічних службовців. Зокрема, у 2012-2020 рр. викладачі кафедри були залучені до проведення семінарів для підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування з питань запобігання корупції, реалізації державної гендерної політики, управління персоналом, управління змінами, взаємодії державних службовців з громадськістю.

У процесі професійного розвитку необхідно враховувати, що ті, хто навчається, можуть мати різний рівень знань, умінь і навичок (професійної компетентності). З огляду на це найбільш ефективна модель професійного розвитку публічних управлінців – п'ятикомпонентна модель зображена на , яка включає наступні етапи:

- 1) діагностичне дослідження наявного рівня компетентності;
- 2) вивчення ключових принципів і поведінкових рекомендацій;
- 3) аналіз конкретних ситуацій;
- 4) практичне засвоєння ключових принципів і поведінкових рекомендацій;
- 5) застосування основних принципів і поведінкових рекомендацій (рис. 3.1).

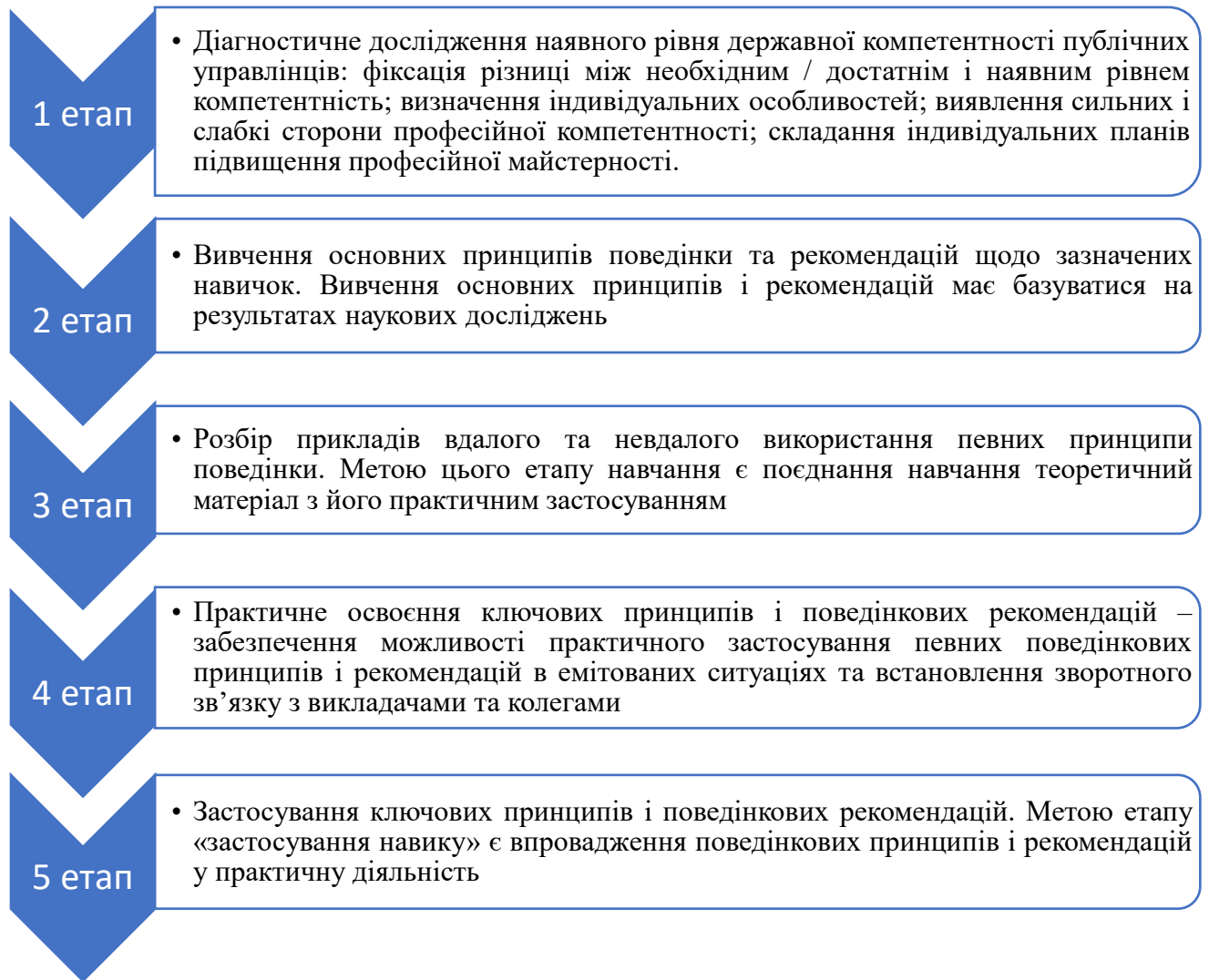


Рис.3.1 – Модель професійного розвитку публічних управлінців

Основними інструментами оцінювання професійного рівня, стилю роботи та основних характеристик умінь і навичок публічного службовця можуть бути тести, вправи на самооцінку, рольові ігри тощо. Ці інструменти дозволяють зафіксувати різницю між необхідним/достатнім та наявним рівнем компетентності публічного управлінця. Ці методи навчання використовуються для визначення індивідуальних особливостей, виявлення сильних і слабких сторін професійної компетентності, складання планів індивідуального вдосконалення професійної майстерності.

Другий етап навчання полягає в засвоєнні ключових принципів і поведінкових рекомендацій, які пов'язані із зазначеними навичками. Основою вивчення ключових принципів і рекомендацій повинні бути результати наукових досліджень, а не рекомендації популярної літератури. Метою другого

етапу є оволодіння засобами успішного розвитку та використання певної навички. Наукові дослідження та рекомендації мають бути основними інструментами для навчання навичку.

Третій етап навчання полягає в аналізі прикладів успішного та невдалого використання певних принципів поведінки. Метою цього етапу навчання є поєднання засвоєння теоретичного матеріалу з його практичним застосуванням. Критичний аналіз поведінки публічних управлінців сприяє глибшому розумінню та засвоєнню навчального матеріалу. У процесі аналізу певної навички необхідно розглядати моделі ефективної та неефективної поведінки, що сприятиме більш успішному застосуванню цих навичок у практичній діяльності. При цьому увага має бути зосереджена на розумінні можливих варіантів дій у тій чи іншій ситуації, а не на пошуку правильної відповіді. Приклади різних ситуацій з практики можуть бути основними інструментами для аналізу навичок.

Етап практичного засвоєння навичок спрямований на забезпечення можливості практичного застосування певних поведінкових принципів і рекомендацій у ситуаціях та встановлення зворотного зв'язку з викладачами та колегами.

Етап практичного застосування професійних навичок в аудиторних умовах дозволить оволодіти тією чи іншою навичкою на практиці для подальшого внесення необхідних коректив у дії учня, щоб уникнути неефективних рішень у професійній діяльності. Основними засобами практичних занять на занятті можуть бути різноманітні вправи, проблемні ситуації, рольові ігри, групове розв'язування задач і т. д. Метою етапу «застосування навичок» є реалізація поведінкових принципів і рекомендацій у практичній діяльності. Зворотний зв'язок – це процес аналізу та оцінки результатів навчання.

Рольова гра – це складний системний інтерактивний прийом, у процесі застосування якого використовується рольова структура проведення заняття, тобто певний набір ролей, що регулюють діяльність і поведінку його учасників.

Організаційною одиницею рольової гри є умовна проблемна ситуація, вирішення якої підвищує комунікативну компетентність державних службовців. Умовна проблемна ситуація розгортається в ході уроку як окремий сюжет. В його основі може бути навчальна чи реальна управлінська (професійна) проблема, формування якої містить відповідне запитання (чи низку питань). Під час гри тренер визначає змістовну лінію розбору теоретичної проблеми чи управлінської ситуації, ставить або ставить додаткові запитання та завдання. Він закликає всіх присутніх грати в атмосфері доброзичливості, взаємодопомоги та рівності. Тренер завершує заняття підведенням підсумків, акцентуючи увагу на змісті та реалізації мети.

Cas eStudy. Метод «кейс-стаді» набув надзвичайного поширення в 70-80-х роках 20 ст. Був започаткований у бізнес-школі Гарвардського університету (вперше в 1924 р.). Case Study як навчальний метод використовується для залучення комунікативних і творчих здібностей публічних управлінців, навчати їх здобувати знання та формувати компетентності. Метод полягає у використанні конкретних кейсів (ситуацій, історій, текстів) для спільного аналізу, обговорення або вироблення учасниками рішень з певної проблеми. Кейс (ситуаційні справи) мають чітко визначений характер і мету. Як правило, вони пов'язані з проблемою або ситуацією, яка існувала або існує зараз. Це завжди симуляція життєвої ситуації, а рішення, запропоноване учасником справи, може слугувати як відображенням рівня компетентності та професіоналізму публічного, так і реальним вирішенням проблеми.

Кейс-технологія не дає конкретних відповідей, їх потрібно знайти самому. Це дозволяє, спираючись на власний досвід, формулювати висновки, застосовувати набуті знання на практиці, мати власний (або груповий) погляд на проблему. У випадку, коли проблема представлена в неявній, прихованій формі, вона, як правило, не має однозначного вирішення.

Ефективне завершення навчання відіграє величезну роль і може посилити вплив на набуття відповідних компетенцій. Наприкінці тренінгу учасникам надається можливість оцінити його. Для цього використовується анкета, яку

заповнюють учасники тренінгу. Опитування або анкета повинні охоплювати всі аспекти процесу. Тренеру це необхідно для того, щоб проаналізувати оцінки учасників і зрозуміти, чи були досягнуті цілі, наскільки ефективно виконана робота, де і які моменти тренінгу потрібно доопрацювати, які ключові моменти необхідно обговорити більш детально тощо.

Тому необхідно створити структуру навчання через систему спостережуваних і необхідних навичок і поведінки. Важливо враховувати, що навчання – це ретельно продуманий, розроблений, інтегрований навчальний процес, що враховує десятки і сотні найважливіших принципів і критеріїв.

Як висновок можна стверджувати:

1. Процес навчання публічних управлінців має бути спрямований на формування та розвиток професійної компетентності, яка ґрунтується на концептуальних уміннях, навичках міжособистісного спілкування та професійних уміннях.

2. Використання в навчальному процесі одно-, дво-, триелементної моделі навчання є неефективним, оскільки спрямоване на формування знань і вмінь, а не на розвиток професійних навичок.

3. Використання в навчальному процесі п'ятиелементної моделі навчання дозволяє: оцінити наявний рівень компетентності; виявити необхідність підвищення рівня знань, умінь і навичок та розробити індивідуальні плани підвищення професійної компетентності; оволодіти не тільки знаннями та вміннями, а й професійними навичками

4. Навчання на практиці як найефективніша модель розвитку професійної компетентності в органах публічної влади обмежується використанням таких інструментів, як: наставництво та консультування. Тому навчання на робочому місці вимагає додаткових досліджень.

5. Запровадження сучасних моделей навчання потребує системної роботи з розробки, впровадження та оновлення відповідного науково-методичного забезпечення з боку закладів освіти.

## ВИСНОВКИ

Провівши дослідження, вважаємо:

1. Публічним управлінцем є професіонал, який виконує функції управління, реалізацію яких втілює в ухваленні конкретного управлінського рішення та несе відповідальність за результати діяльності підпорядкованого йому колективу, міра якої залежить від рівня публічної організації чи її структурного підрозділу. Критерії успішності професійної та особистої діяльності державних службовців можуть бути різними. З підвищенням рівня знань результат управлінської діяльності все більше залежить від особистісних характеристик державного службовця, адже кожен здатний зробити свій особистісний потенціал запорукою успіху професійної діяльності. Успішний публічний управлінець працює з командою фахівців, використовує інноваційні методи та технології, а також систематично оцінює результати своєї діяльності, щоб вносити поліпшення та адаптуватися до змін у потребах суспільства.

Отже, якість як позитивний результат діяльності публічного управлінця є важливим фактором для забезпечення ефективного та відповідального управління, яке сприяє розвитку та процвітанню суспільства.

2. У підвищення якості діяльності публічного управлінця першочергове місце займає освіта. Проте в період дії воєнного стану об'єктивно виникає необхідність певної перебудови системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників публічної служби, а також активного залучення до цього недержавних суб'єктів освітньої діяльності.

3. Актуальною проблемою існуючої системи оцінки державних службовців є брак інформації про її ефективність. Відсутні статистичні дані щодо успішності проходження атестації посадовцями, впливу її результатів на продовження служби чи її припинення, що формує упереджене ставлення до системи як з боку державних службовців, так і суспільства як ціле.

4. Основними принципами адміністративної культури публічного управління мають бути:

- служіння державі і народу України;
- пріоритетність прав, свобод та інтересів громадян;
- верховенство права;
- законність і справедливість,
- недопущення бюрократизму, чванства та корупційних дій;
- порядність, особиста моральна і професійна відповідальність за доручену справу;
- демократизм і толерантність;
- підтримка авторитету публічної служби та позитивного іміджу публічного управління.
- політична, релігійна, расова та інша культурно-світоглядна неупередженість;
- професіоналізм;
- безконфліктність, ділове та конструктивне ставлення до критики; дотримання приписів службової етики та етикету.

5. Доцільно зазначити, що при дослідженні ефективності діяльності державного службовця не варто використовувати лише одну групу методів, а тим більше один із видів. Усі вони мають бути застосовані, оскільки таким чином створюватимуться умови для максимально об'єктивного та якісного результату оцінки.

6. В умовах повномасштабного вторгнення росії та веденням війни надзвичайно актуальним є завдання формування публічного управління нового типу. В основі іміджу цього співробітника повинні бути такі риси, як порядність, професіоналізм, відповідальність. Розвиток адміністративної культури в контексті зміцнення засад публічного управління сьогодні орієнтований на децентралізацію, прозорість, наявність чітких, зрозумілих громадянам регламентів роботи органів публічної влади. Це забезпечує

реалізацію такої функції управлінської культури, як адаптація органів публічної влади до вимог зовнішнього середовища та інтеграція кадрів публічної служби.

7. В роботі систематизовано ті аспекти функціонування системи підвищення кваліфікації публічних управлінців, які мають найбільше значення для всієї публічної служби в Україні:

- визначає якість державного управління, оскільки вона виявляється в рівні сформованих професійних компетенцій службовців;

- забезпечує формування в Україні нової управлінської еліти, яка орієнтована виключно на демократичні цінності, що, у свою чергу, впливає на якість відносин у сфері публічної служби;

- забезпечує створення управлінського потенціалу, як однієї з найважливіших складових національного розвитку в аспекті реалізації концепції сталого розвитку;

- через рівень сформованості професійних компетенцій та правосвідомості визначає якість подолання корупційних явищ;

- індивідуалізує систему надання публічних послуг, що покликано підвищити рівень їх прозорості.

8. Кожна держава має певні особливості організації підготовки публічних управлінців. У свою чергу, існують певні відмінності в підходах до підготовки публічних управлінців в країнах Європи, Північної Америки та Далекого Сходу. Деякі з них ефективно діють лише в конкретних політичних, соціальних, економічних умовах, інші можуть бути використані за певних умов. Інші з різних причин залишаються неприйнятними для зарубіжних країн, досвід яких найбільш прийнятний. Серед них Франція, Німеччина та Великої Британії. У цих державах сформовано типові риси діючої системи підготовки кадрів і реалізується політика безперервного навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

9. У процесі професійного розвитку необхідно враховувати, що ті, хто навчається, можуть мати різний рівень знань, умінь і навичок (професійної компетентності). З огляду на це найбільш ефективна модель професійного

розвитку публічних управлінців – п'ятикомпонентна модель, яка включає наступні етапи:

- 1) діагностичне дослідження наявного рівня компетентності;
- 2) вивчення ключових принципів і поведінкових рекомендацій;
- 3) аналіз конкретних ситуацій;
- 4) практичне засвоєння ключових принципів і поведінкових рекомендацій;
- 5) застосування основних принципів і поведінкових рекомендацій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адміністративна культура. Субкультури в сфері адміністрування. – Режим доступу: <http://um.co.ua/8/8-15/8-151239.html>
2. Битяк Ю. П. Моральні та правові вимоги до поведінки державних службовців / Ю. П. Битяк // Державне будівництво та місцеве самоврядування. – 2004. – Вип. 8. – С. 26-37. – Режим доступу: [http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/2477/1/Bytyak\\_26.pdf](http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/2477/1/Bytyak_26.pdf).
3. Біла-Тіунова Л. Р. Службова кар'єра державного службовця: поняття та особливості / Л. Р. Біла-Тіунова // Наукові праці Національного університету «Одеська юридична академія». – 2012. – Т. 11. – С. 127-139. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nponyua\\_2012\\_11\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nponyua_2012_11_16)
4. Василевська Т. Е. Етика державних службовців і запобігання конфлікту інтересів : навч.-метод. Матеріали / Т. Василевська ; уклад. О. Руденко. – К. : НАДУ, 2013. – 76 с. – Режим доступу: [http://academy.gov.ua/NMKD/library\\_nadu/Navch\\_Posybniky/9fc4fff6-cce5-4afd-bf70-2e3854c59ab4.pdf](http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Navch_Posybniky/9fc4fff6-cce5-4afd-bf70-2e3854c59ab4.pdf).
5. Василевська Т. Е. Етика державного управління : підручник / Т. Е. Василевська, В. О. Саламатов, Г. Б. Марушевський ; за заг. 64аму. Т. Е. Василевської. – К. : НАДУ, 2015. – 204 с.
6. Ващенко К. Реформа державної служби відповідно до стандартів Європейського Союзу: основні досягнення та виклики / К. Ващенко // Державна служба в Україні: шляхи реформування: матеріали круглого столу (22 травня 2019 року). – Київ : Національна академія прокуратури України, 2019. – 186 с. – Режим доступу: [http://naru.com.ua/materialy/derjavna\\_slujba.pdf](http://naru.com.ua/materialy/derjavna_slujba.pdf).
7. Вінков В. Ю. Уявлення про життєвий успіх: стан розробленості проблематики в соціальній психології / В.Ю. Вінков // Проблеми політичної психології. – 2015. – Вип. 2. – С. 221–231  
Гайдученко С. О. Інституалізація організаційної культури в публічному управлінні / С. О. Гайдученко // Актуальні проблеми державного управління. – 2014. – № 1. – С. 17 – 24. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy\\_2014\\_1\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2014_1_4).

8. Головата В. Реформування державної служби в Україні в умовах адаптації до стандартів Європейського Союзу / В. Головата // Сучасна українська політика. Політики і політологи про неї. – К., 2018. – Вип. 13. – С. 292 – 300. – Режим доступу: <http://dspace.nbu.gov.ua/handle/123456789/78428>.

9. Дем'янюк О. Й. Формування прошарку вищих державних посадовців: досвід країн Європи. – Режим доступу: [www.confcontact.com](http://www.confcontact.com)

10. Державна служба : підручник : у 2 т. / Нац. Держ. Упр. При Президентіві України ; редкол. : Ю. В. Ковбасюк, О. Ю. Оболенський)– К.; Одеса : НАДУ, 2012. – Т. 1. – 372 с.

11. Дмитренко М. О. Формування іміджу державного службовця в сучасних умовах розвитку державної служби в Україні / М. О. Дмитренко // Теорія та практика державного управління. – 2015. – № 5. – Режим доступу: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/conf/2015-5/doc/1/03.pdf>.

12. Желюк Т. Сучасні підходи до реалізації публічної політики у сфері охорони здоров'я/ Т. Желюк // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2019. – Вип. 1. – С. 37-50. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu\\_2019\\_1\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu_2019_1_5)

13. Ільїна Ю. М. Психологія успіху: онтологія проблематики / Ю.М. Ільїна. – Режим доступу: <https://www.newlearning.org.ua/sites/default/files/praci/zbirnyk-2008/6.htm>

14. Історія державної служби в Україні : у 5 т. / відп. ред. Т. В. Мотренко, В. А. Смолій ; редкол.: С. В. Кульчицький (кер. авт. кол.) та ін.; Голов. упр. держ. служби України; Ін-т історії НАН України. – К. : Ніка-Центр, 2009. – Т. 1. – 544 с.

15. Кадрова політика і державна служба у сфері публічного управління (регіональний аспект) : монографія / В. М. Мартиненко, С. М. Серьогін, В. О. Х. : Магістр, 2018. – 304 с.

16. Кодекс адміністративного судочинства України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2747-15#Text>

17. Кодекс України про адміністративні правопорушення

(статті 1 - 212). URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10>

18. Колишко С. Що державні службовці знають та думають про права людини: результати дослідження / С. Колишко // Державна служба в Україні: шляхи реформування : матеріали круглого столу (22 травня 2022 року). – Київ : Національна академія прокуратури України, 2022. – 186 с. – Режим доступу: [http://napu.com.ua/materialy/derjavna\\_slujba.pdf](http://napu.com.ua/materialy/derjavna_slujba.pdf).

19. Кримінальний кодекс України (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2001, № 25-26, ст.131). – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text>

20. Липовська Н. Організаційна культура як фактор стабілізації державної служби / Н. Липовська // Актуал. Пробл. Держ.Упр.: зб. Д.:ДРІДУУАДУ, 2012. –Вип. 3(9). – С. 202–215.

21. Матеюк О.А. Успішність особистості: сутність та зміст феномену / О. А. Матеюк // Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. – 2012. – Вип. 4. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps\\_2012\\_4\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps_2012_4_31).

22. Мельничук Т. П. Етичні обов'язки публічних службовців як елемент професійного статусу: досвід європейських країн та його впровадження в Україні / Т. П. Мельничук // Право та державне управління. – 2019. – № 1 (34) том 2. – С. 182 – 187. – Режим доступу: [http://www.pdujournal.kpu.zp.ua/archive/1\\_2019/tom\\_2/31.pdf](http://www.pdujournal.kpu.zp.ua/archive/1_2019/tom_2/31.pdf)

23. Мельничук Я. Імідж державних службовців / Я.Мельничук // Буковинський вісник державної служби та місцевого самоврядування. – 2011 – №1. – С.40–41.

24. Методичні рекомендації щодо визначення ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В»: Наказ НАДС від 20.11.2020 № 217-20. – Режим доступу: <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendacij-shchodo-viznachennya-zavdan-i-klyuchovih-pokaznikiv-rezultativnosti-efektivnosti-ta-yakosti-sluzhbovoyi->

[diyalmnosti-derzhavnih-sluzhbovciv-yaki-zajm](#)

25. Михайлишин Л. Р. Андрагогічні основи професійного розвитку державних службовців / Л. Р. Михайлишин // Демократичне врядування. – 2013. – Вип. 11. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr\\_2013\\_11\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2013_11_24)

26. Новак-Каляєва Л. Деякі аспекти формування новітньої парадигми публічної влади на засадах прав людини / Л. М. Новак-Каляєва // Публічне управління: теорія та практика. – 2014. – Вип. 4. – С. 129–134.

27. Петровський М. П. Гуманітарна складова сучасної адміністративної культури / М. П. Петровський.// Теорія та практика державного управління. – 2008. – № 3 (22). – Режим доступу: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2008-3/doc/1/04.pdf>

28. Плецан Х. В. Успішність в управлінській діяльності / Х. В. Плецан // Інвестиції: практика та досвід. – № 15. – 2011. – С. 121-124.

29. Політична психологія: підручник. Головатий М.Ф – К. : ЦУЛ, 2009.

30. Про внесення змін до Методичних рекомендацій щодо визначення завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби категорій «Б» і «В»: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 11 вересня 2019 р. № 171-19. – Режим доступу: <https://nads.gov.ua>

31. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців : Постанова Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 року № 640. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF#Text>

32. Про державну службу : Закон України ухвалений 10 грудня 2015 року. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

33. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 5 серпня 2016 р. № 158. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16>.

34. Про затвердження Типового порядку проведення публічного звіту керівника органу виконавчої влади : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 20 грудня 2021 № 277. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0028-17>.

35. Про освіту : Закон України прийнятий від 05.09.2017. – Режим доступу: <https://osvita.ua/legislation/law/2231/>

36. Про професійний розвиток працівників : Закон України від 12.01.2012 р. № 4312-VI. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text>

37. Про службу в органах місцевого самоврядування. Закон України 2001, № 33, ст. 175. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>

38. Про судову практику у справах про хабарництво: Постанова Пленуму Верховного суду України від 26 квітня 2002 р. № – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0005700-02#Text>

39. Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.12.2017р. № 974-р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-%D1%80>

40. Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України / В. П. Тимощука, А. М. Школика. – К. : Конус-Ю, 2007. – 735 с.

41. Публічне управління: методологічний аспект / Н.Л. Гавкалова // Публічне управління: шляхи розвитку: матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 26 листоп. 2014 р.): у 2 т. / [за наук. ред. Ю.В. Ковбасюка, С.А. Романюка, О.Ю. Оболенського]. – К.: НАДУ, 2014. – Т.1. – С. 16-18.

42. Реформування професійного навчання державних службовців в Україні: проблеми та перспективи : монографія / С.М. Серьогін, Є.І. Бородін, Н.А. Липовська ін. – Київ : НАДУ, 2013. – 112 с.

43. Семенцова О. В, Паламарчук І. В, Старикова С. О. Методи оцінки

ефективності державного адміністрування та місцевого самоврядування // Публічне управління та митне адміністрування. – № 1 (28). – 2021. – С. 53-57. – Режим доступу: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2021/1/10.pdf>

44. Словник іншомовних слів Мельничука. – Режим доступу: <https://126.slovaronline.com/>

45. Тарасюк І. Становлення органів професійної культури посадових осіб публічної влади / І. Тарасюк // Демократичне врядування. – 2016. – № 16/17. – Режим доступу: [http://lvivacademy.com/vidavnitstvo\\_1/visnyk16/fail/Tarasjuk.pdf](http://lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnyk16/fail/Tarasjuk.pdf)

46. Толкованов В. В. Інформаційно-аналітичний звіт «Аналіз ситуації щодо професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб органів місцевого самоврядування в Україні» (Проект ПРОМІС). – Київ, 2021. – 57 с.

47. Українська мала енциклопедія : 16 кн. : у 8 т. / проф. Є. Онацький. – Накладом Адміністрації УАПЦ в Аргентині. – Буенос-Айрес, 1963. – Т. 6, кн. XI : Літери Пере-По. – С. 1439.

48. Федоренко В. Реформування публічної служби в Україні: проблемні аспекти / В. Федоренко // Державна служба в Україні: шляхи реформування : матеріали круглого столу (22 травня 2019 року): Національна академія прокуратури України, 2019. – 186 с. – Режим доступу: [http://napu.com.ua/materialy/derjavna\\_slujba.pdf](http://napu.com.ua/materialy/derjavna_slujba.pdf).

49. Хромець В. О. Зміни як джерело розвитку публічного управління/ В.О. Хромець // Модернізація професійної підготовки державних службовців в умовах глобальних викликів та сучасних змін в суспільстві : зб. тез міжнар. круглого столу, Україна–Литва, (м. Київ, 8 лип. 2021 р.).–2021. – С. 167-169 – Режим доступу : <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/1850/files/1231.pdf>

50. Цветков В. Державне управління: основні фактори ефективності (політико-правовий аспект). Х.: Право, 2006. – 164 с.

51. Штика Л. Г. Державний службовець // Енциклопедичний словник з державного управління / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; за ред. : Ю. В. Ковбасюка [та ін.] ; уклад. : Ю. П. Сурмін [та ін.]. – К. : НАДУ,

2010. – С. 160.

52. Шура Н.О. Принципи публічного адміністрування / Шура Н.О. // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – № 14. – С. 260-263. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/54.pdf>

53. Яремин І. І. Аспекти етичних правил поведінки публічних службовців: навчально-методичний посібник / І. І. Яремин. – Івано-Франківськ : ІФОЦППК, 2016. – 68 с.

54. Яшина Ю. В. Адаптація зарубіжного досвіду управління професійним розвитком кадрів державної служби // Держ. упр. та місц. самоврядування: збірник наук. / редкол. : С. М. Серьогін . Д. : ДРІДУНАДУ, 2010. – Вип.№1(4). – С. 236-245.

55. European Centre for the Development of Vocational Training // Terminology of European education and training policy. – 2<sup>nd</sup> ed. – Luxembourg : Publications office of the European Union, 2014. – 331 p.

56. Leading in a crisis: how leaders get the best possible outcomes / Korn Ferry Institute [electronic resource]. – Access mode: [https://www.kornferry.com/content/dam/kornferry/docs/pdfs/KFI\\_Leading%20in%20a%20Crisis.May14.pdf](https://www.kornferry.com/content/dam/kornferry/docs/pdfs/KFI_Leading%20in%20a%20Crisis.May14.pdf)

57. Mercer N. Childhood Predictors and Adult Life Success of Adolescent Delinquency Abstainers / N. Mercer // Journal of Abnormal Child Psychology. – 2015. – Access mode : <http://doi.org/10.1007/s10802-015-0061-4>

58. Sheffer G. Innovative Leaders in International Politics (SUNY series in Leadership Studies) / G. Sheffer. – SUNY Press, 1993. – 294 p.

59. [https://www.anererkennung-in-deutschland.de/html/uk/index.php?&mtm\\_campaign=grundrauschen-int&mtm\\_kwd=Anerkennung-Studium&mtm\\_source=google&mtm\\_medium=paid-search&mtm\\_group=ukrainisch](https://www.anererkennung-in-deutschland.de/html/uk/index.php?&mtm_campaign=grundrauschen-int&mtm_kwd=Anerkennung-Studium&mtm_source=google&mtm_medium=paid-search&mtm_group=ukrainisch)

## Додаток А

### Три рівні ключових компетенцій управлінця Д. Гліддона

1. Вміння вчитись		
Експертні	Ключові	Додаткові
Вміння ідентифікувати інновації	• Фокусування на основних принципах,	• Проводити аналіз потреб,
	• передача знань,	• використовувати дослідницькі методики,
	• використання технічної/професійної експертизи,	• цінувати вищу освіту
	• цікавість,	
	• ділова хватка	

2. Рівень мотивації та енергії		
Експертні	Ключові	Додаткові
Відчуття невідкладності	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Управління стресом,</li> <li>• мотивувати інших,</li> <li>• амбіції,</li> <li>• пристраєність,</li> <li>• демонструвати завзятість,</li> <li>• наполегливість</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Орієнтація на успіх,</li> <li>• конкурентоспроможність</li> </ul>

#### 135. Комунікаційні, міжособистісні навички та емоційний інтелект

Експертні	Ключові	Додаткові
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• розуміння невербальних ознак</li> <li>• розуміння психології інших</li> <li>• емпатія</li> <li>• об'єктивність</li> <li>• плавність мови</li> <li>• перетворення дослівної мови</li> <li>• прояснення</li> <li>• встановлювати зворотній зв'язок</li> <li>• звертатись до правильної аудиторії</li> <li>• обирати та використовувати відповідну комунікацію</li> <li>• задавати відкриті питання</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• зразкові письмові навичок</li> <li>• курирування</li> <li>• політика відкритих дверей</li> <li>• активне слухання</li> <li>• залученість</li> <li>• запалювати дискусію</li> <li>• будувати стосунки</li> </ul>

#### 135. Вміння вести за собою групи та команди

Експертні	Ключові	Додаткові
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Виправдовувати очікування,</li> <li>• керувати власним прикладом.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Знати сильні та слабкі сторони команди</li> <li>• командна робота</li> <li>• командна віддача</li> <li>• надання можливостей</li> <li>• встановлювати контакт в команді</li> <li>• вирішення проблем командою.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Культивувати лояльність</li> </ul>

#### 135. Управління та делегування

Експертні	Ключові	Додаткові
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Планування та управління проектами.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Тайм-менеджмент,</li> <li>• заохочувати звітність,</li> <li>• делегування,</li> <li>• знати та використовувати ресурси,</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• балансувати командні та індивідуальні пріоритети</li> </ul>	
--	--	--

### 6. Креативність та уява

Експертні	Ключові	Додаткові
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Рано ідентифікувати проблеми,</li> <li>• заохочувати нові ідеї,</li> <li>• аналітичне мислення,</li> <li>• переможні зміни,</li> <li>• оригінальність,</li> <li>• гнучкість,</li> <li>• генерування нових ідей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Приймати погані ідеї</li> <li>• знаходити та використовувати аналоги/ бенчмарки,</li> <li>• використовувати мозкові штурми,</li> <li>• застосовувати наочність,</li> <li>• використовувати альтернативні сценарії та рольові ігри,</li> <li>• брати час на роздуми,</li> <li>• шукати ризик</li> </ul>

### 7. Влада, політичні погляди та ідентичність ролі

Експертні	Ключові	Додаткові
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Антикоруptionність,</li> <li>• професіоналізм,</li> <li>• смирення,</li> <li>• переговори,</li> <li>• здійснення впливу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Політичний здоровий глузд,</li> <li>• вміння зацікавити людей,</li> <li>• використовувати теорію ігр,</li> <li>• дипломатія,</li> <li>• мужність та переконання</li> </ul>

### 8. Відданість справі та відчуття причетності

Експертні	Ключові	Додаткові
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• вибудовувати культуру довіри</li> <li>• встановлювати цілі</li> <li>• зв'язувати цілі організації/ департаменту/ команди</li> <li>• турбуватися про клієнта</li> <li>• постійно шукати досконалості</li> <li>• проявляти ініціативу</li> <li>• впевненість в собі</li> <li>• встановлювати високі стандарти</li> <li>• відчуття гордості</li> <li>• етика,</li> </ul>	<p><b>Брати відповідальність</b></p>

### 9. Місія та бачення

Експертні	Ключові	Додаткові
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Візіонерське лідерство,</li> <li>• розробка стратегії,</li> <li>• заохочувати системне мислення</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Задіювати чисельні перспективи та організаційну соціальну відповідальність</li> </ul>

### 10. Розуміння зовнішнього середовища

Експертні	Ключові	Додаткові
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Знання конкурентів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Організаційна свідомість,</li> <li>• знання ринку та індустрії,</li> <li>• культивування космополітичних відносин</li> </ul>

## Додаток Б

## Модель компетенцій публічного управлінця Д. Гліддона

Вміння вчитись		Рівень мотивації та енергії		Комунікаційні, міжособистісні навички та емоційний інтелект
	Вміння вести за собою групи та команди		Управління та делегування	
Креативність та уява		Влада, політичні погляди та ідентичність ролі		Відданість справі та відчуття причетності
	Відданість справі та відчуття причетності		Розуміння зовнішнього середовища	

**Додаток В**  
**Дефініції категорії «публічна адміністрація»**

	<b>Автори</b>	<b>Сутність категорії „публічна адміністрація”</b>
	Авер'янов В. Б.	Є сукупністю державних і недержавних суб'єктів публічної влади, ключовими структурними елементами котрої є, по-перше, органи виконавчої влади і, по-друге, виконавчі органи місцевого самоврядування
	Арабаджийски Н.	Соціально керована система, що включає органи публічного управління і адміністративні структури, службовці яких виконують завдання, пов'язані з реалізацією функцій цих органів та наданих ним повноважень і надають публічні послуги громадянам
	Гурковський М. П.	Це система органів і установ, які наділені владними повноваженнями й у межах покладених на них функціональних обов'язків організують і здійснюють діяльність щодо задоволення загальних публічних інтересів
	Живкова Е.	Складне поєднання процесів, структур і відносин по реалізації публічної влади з метою стратегічного створення і реалізації наявних ресурсів у нове матеріальне та духовне багатство
	Колпаков В.К., Кузьменко О. В.	Це організація і діяльність органів та установ, підпорядкованих політичній владі, які забезпечують виконання закону та здійснюють інші адміністративні функції в публічних інтересах. До публічної адміністрації входять насамперед органи виконавчої влади та виконавчі органи місцевого самоврядування, а також державна служба та служба в органах місцевого самоврядування
	Погорілко В.Ф.	Діяльність відповідних структурних утворень із виконання функцій, спрямованих на реалізацію публічного інтересу (інтерес соціальної спільноти, що легалізований і задоволений державою)
	Школик А.М.	Публічну адміністрацію необхідно розглядати у двох аспектах: структурному та процедурному. Відповідно до структурного підходу публічна адміністрація окреслюється як сукупність різних організацій, які виконують публічні функції. Що ж стосується процедурного підходу, то це сукупність організаційних дій, діяльності та заходів, які виконуються різними суб'єктами та інституціями

## Додаток Г

### Зміст поняття «посадова особа» в законодавстві України

№	Нормативно-правовий акт	Поняття «посадова особа»
1	Кодекс України про адміністративні правопорушення <sup>60</sup> (ст.14)	Посадові особи підлягають адміністративній відповідальності за адміністративні правопорушення, пов'язані з недотриманням установлених правил у сфері охорони порядку управління, державного і громадського порядку, природи, здоров'я населення та інших правил, забезпечення виконання яких входить до їхніх службових обов'язків.
2	Закон України «Про державну службу» <sup>61</sup> (ст. 2)	Керівники і заступники керівників державних органів та їх апарату, інші державні службовці, на яких законами або іншими нормативними актами покладено здійснення організаційно-розпорядчих і консультативно-дорадчих функцій
3	Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» <sup>62</sup> (ст. 2)	Посадовою особою місцевого самоврядування є особа, яка працює в органах місцевого самоврядування, має відповідні посадові повноваження щодо здійснення організаційно-розпорядчих і консультативно-дорадчих функцій та отримує заробітну плату за рахунок місцевого бюджету.

### Зміст поняття «службова особа» в законодавстві України

№	Нормативно-правовий акт	Поняття «службова особа»
1	Кримінальний кодекс <sup>63</sup> (ст. 18)	Особа, які постійно, тимчасово або за спеціальними повноваженнями здійснюють функції представників влади або місцевого самоврядування, а також постійно чи тимчасово займають в органах державної влади, органах місцевого самоврядування, на підприємствах, в установах або організаціях посади, пов'язані з виконанням організаційно-розпорядчих або адміністративно-господарських функцій, або виконують такі функції за спеціальними повноваженнями, якими особа наділяється повноважним органом державної влади, органом місцевого самоврядування, центральним органом державного управління зі спеціальним статусом, повноважним органом або повноважною службовою особою підприємства, установи, організації, судом або законом.
2	Примітка до статті 364 Кримінального кодексу <sup>8</sup>	Особа, які обіймають постійно чи тимчасово на державних або комунальних підприємствах посади, пов'язані з виконанням організаційно-розпорядчих чи адміністративно-господарських функцій, або виконують такі функції за спеціальним повноваженням.

<sup>60</sup>Кодекс України про адміністративні правопорушення (статті 1 - 212<sup>24</sup>). [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10>

<sup>61</sup>Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII "Про державну службу" (із змінами) [електронний ресурс]. – Режим доступу:<https://tax.gov.ua/diyalnist-/zakonodavstvo-pro-diyalnis/zakoni-ukraini/72725.html>

<sup>62</sup>Закон України „Про службу в органах місцевого самоврядування”(Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2001, № 33, ст. 175)[електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>

<sup>63</sup>Кримінальний кодекс України (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2001, № 25-26, ст.131) [електронний ресурс]. – Режим доступу :<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text>

3	<p>Постанова Пленуму Верховного суду України від 26 квітня 2002 р. №5 «Про судову практику у справах про хабарництво»</p>	<p>Особа є службовою коли вона здійснює адміністративно-господарські функції, які передбачають обов'язки щодо управління або розпоряджання державним, колективним або приватним майном (встановлення порядку його зберігання, переробки, реалізації, забезпечення контролю за цими операціями тощо). Такі повноваження в тому чи іншому обсязі мають начальники планово-господарських, постачальницьких, фінансових відділів і служб, завідуючі складами, магазинами, майстернями, ательє, їхні заступники, керівники відділів підприємств, відомчі ревізори та контролери та ін.</p>
---	---	---

## Додаток Д

### Загальні обов'язки державного службовця включають наступне:

- при виконанні службових обов'язків він повинен діяти лише на підставі, в межах компетенції та у спосіб, визначений Конституцією та законами України;
- зобов'язані своєчасно та точно виконувати рішення державних органів, органів місцевого самоврядування, розпорядження керівників, дані на підставі та в межах повноважень, визначених Конституцією та законами України;
- вони повинні виконувати свої обов'язки чесно, грамотно, ефективно та відповідально, проявляти ініціативу та уникати ухилення від прийняття рішень та відповідальності за свої дії та рішення;
- під час виконання своїх службових обов'язків вони зобов'язані неухильно дотримуватися загальноновизнаних етичних норм поведінки, бути добрими та ввічливими, дотримуватися високої культури спілкування, поважати права людини, свободи та законні інтереси. а громадянин, об'єднання громадян та інші юридичні особи не виявляти свавілля чи байдужості до своїх законних дій та вимог;
- запобігати конфліктам у стосунках з громадянами, керівниками, колегами та підлеглими;
- зобов'язані чесно та неупереджено виконувати свої обов'язки, незалежно від особистих ідеологічних, релігійних чи інших поглядів, не надавати жодних переваг та не виявляти прихильності до певних фізичних чи юридичних осіб, громадських та релігійних організацій;
- вони повинні постійно вдосконалювати свої вміння, знання та вміння відповідно до функцій та завдань посади, підвищувати свій професійний та культурний рівень, вдосконалювати організацію службової діяльності;
- дбати про авторитет державної служби, а також про позитивну репутацію органів державної влади, що включає повагу до етикету, належний зовнішній вигляд, забезпечення якісної роботи, встановлених внутрішніх правил;
- поважати народні звичаї та національні традиції;
- зобов'язані поважати державні символи України, використовувати державну мову при виконанні своїх службових обов'язків, не допускати дискримінації державної мови;
- одяг державних службовців повинен бути офіційно ділового стилю та відповідати загальноновизнаним вимогам порядності;
- повинні поважати конфіденційність інших.

## Додаток Е

**Розвиток міжнародного правового забезпечення регулювання норм поведінки державних посадовців можна проілюструвати прийняттям наступних документів:**

– «1996 р. – Генеральна асамблея ООН прийняла «типовий міжнародний кодекс поведінки державних посадових осіб» як інструмент, що направляє зусилля по боротьбі з корупцією; Рада Європи прийняла резолюцію про керівні принципи боротьби з корупцією;

– 1997 р. – Конвенція ОЕСР проти хабарництва, що вимагає від країн, які підписали її, реалізації національного законодавства, що забороняє підкуп іноземних посадових осіб в сфері міжнародних ділових операцій; Конвенція Ради Європи про кримінальну відповідальність за корупцію зобов'язала держави здійснювати переслідування за активне і пасивне хабарництво в «національних народних зборах»; Рада Європи заснувала Групу держав по боротьбі з корупцією (GRECO) для контролю над дотриманням антикорупційних стандартів і просування керівних принципів в даній області;

– 1999 р. – У Рекомендацію № 60 Ради Європи «Про політичну сумлінність місцевих і регіональних виборних представників», прийняту Конгресом місцевих і регіональних влад Європи, включений як додаток кодекс поведінки, який містить рекомендацією виконання щоденних обов'язків відповідно до етичних принципів, а також зі здійснення превентивних заходів з метою зниження ризику корупції;

– 2000 р. – Резолюція Парламентської асамблеї Ради Європи № 1214 підтвердила прогрес на шляху до досягнення міжнародного консенсусу з питання про необхідність механізму розкриття інформації про інтереси депутатів як мінімальної вимоги при регулюванні парламентської поведінки;

– 2005 р. – Конвенція ООН проти корупції сформулювала юридично обов'язкову вимогу до суб'єктів, що підписують цей документ, «застосовувати, у рамках своїх інституціональних і правових систем, кодекси або стандарти поведінки для правильного, добросовісного й належного виконання державних функцій»;

– 2006 р. – Брюссельська декларація Парламентської асамблеї ОБСЄ визначила рекомендації для регулювання професійних стандартів парламентарів;

– 2010 р. – Резолюція Ради Європи та Конгресу місцевих і регіональних влад Європи № 316 присвячена ризику корупції і підкреслює значення просування «культури, заснованої на етичних цінностях»;

– 2012 – Четвертий оціночний раунд GRECO, спрямований на запобігання корупції серед депутатів, суддів і прокурів

## Додаток Ж

### Зарубіжний досвід оцінювання ефективності та результативності роботи державних службовців

Країна	Методи оцінювання	Хто оцінює
Франція	Щорічне оцінювання за 20-бальною шкалою. Державний службовець ознайомлюється з оцінкою та має право оскаржити її в суді.	Керівництво установи, де працює держслужбовець.
Великобританія	Оцінювання здійснюється на підставі щорічного звіту держслужбовця та співбесіди щодо професійних компетентностей, при цьому здійснюється порівняння результатів із встановленими цілями.	Безпосередній керівник.
Німеччина	Оцінювання діяльності держслужбовців здійснюється за двома складовими: продуктивність та потенціал. Для цього використовується метод спостереження за працівником на робочому місці.	Безпосереднє керівництво та незалежний орган оцінювання.
США	Кожне відомство має власну систему оцінювання, розроблену за рекомендаціями Управління державної служби. Систематичне оцінювання якісного складу державних служб проводиться за заслугами та сценарієм життя працівників	Керівник відомства на підставі рекомендацій атестаційних комісій.
Японія	Комплексне оцінювання проводиться щодо вмінь, особистісних характеристик та придатності до роботи на відповідній посаді за набором низки чинників. Результати використовуються для прийняття рішень щодо просування по службі, оплати праці, звільнення, тощо.	Керівництво відомства та Рада з питань персоналу.
Польща	Атестація держслужбовців проводиться кожних два роки за допомогою стандартизованих досьє та оцінювальних форм. Проте немає чітких критеріїв просування по службі.	Безпосереднє керівництво та незалежний орган оцінювання.
Угорщина	Використовується складна система оцінювання держслужбовців, з метою об'єктивного висновку про професійні та особисті якості посадовця, перш ніж прийняти рішення про продовження служби чи призначення на більш високу посаду.	Безпосереднє керівництво та незалежний орган оцінювання.
Латвія	Розроблена чітка система компетенцій для кожної групи посад держслужбовців, яка слугує основою при оцінюванні їх роботи.	Керівництво установи, Державна канцелярія.

## Додаток И

### **Нормативно-правові акти, що регулюють питання підвищення кваліфікації публічних службовців для публічних службовців:**

Закон України «Про державну службу»

Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад

Порядок нарахування кредитів ЄКТС за результатами професійного навчання

Порядок визнання документів та результатів навчання за програмами підвищення кваліфікації, а також участі у заходах з обміну досвідом

Положення про вебпортал управління знаннями у сфері професійного навчання «Портал управління знаннями»

#### **для провайдерів освітніх послуг:**

Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад

Порядок організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування

Вимоги до змісту і структури програм підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад

Методичні рекомендації щодо розроблення та оформлення програм підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад

Положення про вебпортал управління знаннями у сфері професійного навчання «Портал управління знаннями»

Положення про конкурс "Краці 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"

Положення про проведення моніторингу якості підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад.