

Міністерство освіти і науки України  
Університет митної справи та фінансів

Факультет управління  
Кафедра публічного управління та митного адміністрування

## **Кваліфікаційна робота бакалавра**

на тему: »Професіоналізація публічної служби в сучасній Україні».

Виконала:  
студентка групи ПУ20-1  
спеціальність 281  
«Публічне управління  
та адміністрування»  
Костогриз Є.В

Керівник: доктор наук з  
державного управління,  
професор Антонова О.В.

Рецензент:  
НТУ «Дніпровська політехніка»,  
ННІ державного управління,  
доцент кафедри державного  
управління і місцевого  
самоврядування, доктор наук з  
державного управління, доцент  
Сорокіна Н.Г.

Дніпро – 2024

## АНОТАЦІЯ

*Костогриз Є.В* **Професіоналізація публічної служби в сучасній Україні.**

Дипломна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2024.

Дипломна робота присвячена проблемі професіоналізації публічної служби в сучасній Україні. Метою дослідження є визначення стану та напрямів подальшої професіоналізації публічної служби в сучасній Україні, а також розроблення конкретних рекомендацій.

У роботі аналізуються основні поняття в сфері професіоналізації публічної служби України, досліджуються нормативно-правові основи. Розглядається зарубіжний досвід професіоналізації публічної служби. Встановлено особливості формування професійних компетентностей публічних службовців. Вивчено сучасний стан професійного навчання публічних службовців в Україні та з'ясовано проблеми; визначено напрями їх розв'язання. Розроблено та запропоновано пропозиції щодо адаптації зарубіжного досвіду в сфері публічної служби в Україні.

*Ключові слова:* професіоналізація, публічна служба, публічні службовці, професійне навчання, професійні компетентності, управління людськими ресурсами, модель компетенцій.

## SUMMARY

***Kostogriz E.V* Professionalization of public service in modern Ukraine.**

Thesis for obtaining a bachelor's degree in specialty 281 «Public Management and Administration». University of Customs and Finance, Dnipro, 2024.

The thesis is devoted to the problem of professionalization of public service in modern Ukraine. The aim of the study is to determine the state and directions of further public service professionalization in modern Ukraine, as well as the development of specific recommendations.

The paper analyses the main concepts in the field of professionalization of the public service in Ukraine, the legal framework is studied. The foreign experience of public service professionalization is discovered. The features of the formation of professional competences of public servants are determined. The current state of professional training of public servants in Ukraine is studied and the problems are identified; the directions of their solution are determined. Proposals are stated and developed for the foreign experience adaptation in the field of public service in Ukraine.

*Keywords:* professionalization, public service, public servants, professional training, professional competences, human resource management, model of competencies.

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ	8
1.1. Основні поняття та категорії у сфері професіоналізації публічної служби в Україні: аналіз нормативно-правової бази	8
1.2. Зарубіжний досвід професіоналізації публічної служби	17
РОЗДІЛ 2 СТАН ТА НАПРЯМИ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В СУЧАСНІЙ УКРАЇНІ	24
2.1. Аналіз проблем професіоналізації публічної служби в сучасних умовах	24
2.2. Розвиток професійних компетентностей публічних службовців та інноваційні підходи до професійного навчання	28
2.3. Адаптація зарубіжного досвіду в сфері публічної служби: стратегії управління людськими ресурсами та моделі компетенцій	33
ВИСНОВКИ	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	49

## ВСТУП

В сучасному світі, де зростає значення державної служби як інструмента забезпечення ефективного функціонування держави, питання професіоналізації державних службовців стає ключовим у політичному та соціальному дискурсі. Роль державних службовців у впровадженні стратегічних реформ, забезпеченні правової стабільності та забезпеченні інтересів суспільства стає все більш ваговою. В цьому контексті дослідження професіоналізації державної служби набуває важливості для розвитку країни.

Професіоналізація у контексті наукових досліджень становить важливу складову сучасного суспільствознавчого дискурсу. Різні аспекти цієї проблеми, такі як вимоги до державних службовців, їх обов'язки та роль у суспільно-політичному житті держав, досліджувалися в працях вчених, серед яких А. Арістовнік, Д. Боссарт, М. Крістеску, А. Маслоу, Х. Хекхаузен, Й. Шумпетер. Особливості прийняття на державну службу в нашій країні та необхідні компетентності досліджувались в роботах О. Акімова, В. Васильківської, М. Іншина, Н. Неумивайченко, О. Оболенського. Процес управління кадровим потенціалом у сфері державної служби розглядали О. Васильєва, Н. Варакіна, С. Дембіцька, Н. Обушна. Питання професійної етики державної служби вивчали О. Антонюк, О. Бериславська, Т. Василевська, Б. Гаєвський.

Сучасна Україна, ступаючи по шляху демократичного розвитку та інтеграції до світового співтовариства, стикається з необхідністю реформування публічної служби. Професіоналізація цієї сфери стає ключовим фактором для забезпечення ефективного функціонування державних органів та задоволення потреб суспільства. У контексті постійних викликів та трансформацій, актуальність дослідження професіоналізації публічної служби в Україні є невід'ємною.

Об'єктом дослідження є публічна служба як соціальний інститут.

Предметом дослідження є процеси професіоналізації публічної служби в сучасній Україні.

Метою даної роботи є визначення стану та напрямів подальшої професіоналізації публічної служби в сучасній Україні, а також розроблення конкретних рекомендацій.

Для досягнення поставленої мети було визначено ряд завдань:

1. Розглянути основні поняття та категорії у сфері професіоналізації публічної служби шляхом аналізу її нормативно-правових засад.
2. Дослідити зарубіжний досвід професіоналізації публічної служби в контексті євроінтеграційних процесів.
3. Визначити і встановити проблеми професіоналізації публічної служби в сучасній Україні.
4. Провести порівняльний аналіз розвитку професійних компетентностей публічних службовців в зарубіжних країнах та Україні.
5. Встановити інноваційні підходи до професійного навчання публічних службовців у сучасній Україні.
6. Запропонувати заходи з адаптації зарубіжного досвіду в сфері публічної служби в Україні з використанням стратегій управління людськими ресурсами та моделі компетенцій.

Методи дослідження. У роботі використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: за допомогою аналітичного методу здійснено відбір наукових джерел за проблематикою дипломної роботи; застосування системного підходу забезпечило теоретичне узагальнення наукових концепцій, емпіричних даних та досліджень вітчизняних і зарубіжних вчених; застосування методу аналізу та синтезу слугувало для вивчення окремих складових професіоналізації публічних службовців.

Теоретичним та методологічним підґрунтям дослідження стали положення сучасної теорії державного управління, наукові роботи вітчизняних і зарубіжних дослідників з питань управління людськими

ресурсами, кадрової політики та управління персоналом, професіоналізації публічної служби.

Логіка проведеного дослідження зумовила структуру роботи: вступ, два розділи (п'ять підрозділів), висновки, загальний обсяг яких складає 50 сторінок. Список використаних джерел містить 50 найменування. У роботі вміщено 2 рисунка і 3 таблиці.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИВЧЕННЯ

### ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

#### 1.1. Основні поняття та категорії у сфері професіоналізації публічної служби в Україні: аналіз нормативно-правової бази

Державний службовець відповідно до закону України «Про державну службу» зобов'язаний чесно виконувати свої обов'язки, дотримуватися професійної етики та моральних норм. Це означає бути культурним, дотримуватися законів, поважати кожного громадянина та працювати на благо суспільства.

Сучасне розуміння «державної служби», як описане в Законі України «Про державну службу» (2016), включає такі аспекти:

1. Аналіз державної політики на різних рівнях (загальнодержавному, галузевому, регіональному) і підготовка пропозицій щодо її формування, включаючи розробку та експертизу програм, концепцій, стратегій, законопроектів і міжнародних договорів.
2. Забезпечення виконання державної політики, програм і законів на різних рівнях.
3. Надання доступних та якісних адміністративних послуг громадянам.
4. Здійснення державного нагляду та контролю за дотриманням законодавства.
5. Управління державними фінансовими ресурсами, майном та контролю за їх використанням.
6. Управління персоналом державних органів.
7. Виконання інших повноважень державного органу, передбачених законодавством.



Отже, державна служба – це професійна, публічна та політично неупереджена діяльність з виконання завдань і функцій держави, що включає аналіз політики, забезпечення виконання законів, надання послуг громадянам, контроль за виконанням законодавства та управління ресурсами.

Аналіз практики українського публічного управління показує, що професіоналізація не завжди відбувається послідовно. Багато публічних службовців, особливо на високих посадах, які обіймають політичні посади або виборні посади в органах місцевого самоврядування, поєднують різні етапи професіоналізації. Іноді перший етап стає частиною підвищення кваліфікації, особливо коли особа раптово переходить до нового професійного поля через отримання виборної посади.

Флекснер та Барбер виокремили ключові елементи професіоналізму, такі як наявність базових знань, спеціальних технік роботи та дотримання професійної етики [4]. Ці ознаки дозволяють адаптуватися до конкурентного середовища та максимально реалізувати творчий потенціал. Українські дослідники, такі як Оболенський, Сорока та Севтунов, розглядають професіоналізм управлінської діяльності як сукупність знань, умінь і навичок, необхідних для ефективного управління [45].

Отже, професіоналізм у сфері публічного управління означає володіння високим рівнем знань, вмінь та навичок, які дозволяють забезпечити ефективне управління та досягнення поставлених цілей на високому рівні.

Професіоналізація державного службовця – це корпоративна та індивідуальна справа. Вона включає в себе високий рівень освіти, практичних навичок, здатність адаптуватися до колективу та співпрацювати з іншими людьми, а також уміння переймати та впроваджувати нові професійні знання та навички. Державний службовець також повинен вивчати досвід інших країн та намагатися впроваджувати його в свою роботу.

Сутність професіоналізму в системі державної служби полягає в тому, що тільки компетентний фахівець може ефективно виконувати управлінські функції. Отже, для поліпшення життя українського народу потрібно звернути

увагу на підвищення рівня професіоналізму та компетентності державних службовців.

Служба є одним з важливих аспектів життя людини, суспільства і держави, і може тлумачитися різними способами: як вид діяльності, соціально-правовий інститут, система спеціальних державних органів, або як духовна сфера. Однак державна служба має особливе значення, оскільки вона пов'язана з ролями, завданнями і функціями держави в суспільстві. Її організація і визначення посад визначаються структурою державного апарату, що надає публічно-службові посади з відповідною компетентністю для державних службовців. Такі посади є частиною організаційної структури державних органів і надаються для практичного виконання відповідних функцій [32]. Державний службовець є суб'єктом адміністративного права та учасником державно-службових відносин, що визначаються інститутом державної служби.

Поняття «службовець» та «державний службовець» раніше не мали чіткого правового визначення і майже не розрізнялися за змістом. Ці терміни також мало досліджувалися в науковій літературі. Цікаво, що в анкетах для обліку кадрів зазначався пункт «соціальне становище», де можна було обрати лише один із трьох варіантів відповідей: робітник, селянин (колгоспник), або службовець. Це свідчить про те, що в минулому термін «службовець» вживався для позначення всіх осіб, які не відносилися до категорії робітників чи селян.

У минулому всі працівники, включаючи вчителів, лікарів, військових, а також співробітників партійних, комсомольських, профспілкових та інших громадських організацій, незалежно від того, чи працювали вони у державних чи приватних установах, вважалися службовцями. У повсякденному вживанні поняття «службовець» і «державний службовець» майже не розрізнялися. Ці терміни були вживані без конкретного визначення і часто використовувалися некоректно.

Починаючи з кінця 1950-х років, у літературі зроблено кілька спроб чітко охарактеризувати поняття «державний службовець», правовий статус якого повністю визначається природою держави, її принципами та умовами життя суспільства. Слід зазначити, що раніше термін «державний службовець» використовувався у двох значеннях: він може бути синонімом «службовця державного апарату», а також в більш широкому сенсі – як працівник державного підприємства, установи або органу [36].

Перед аналізом статусу державного службовця, як основної дійової особи в системі державно-службових відносин, необхідно спочатку розглянути теоретичний аспект поняття «статус».

Макс Вебер на кінці XIX століття заклав основи соціологічної концепції статусу. Розглядаючи суспільну структуру як багатовимірну систему, він визначив, що поряд з класами і власністю статус відіграє важливу роль [7, с. 43].

У соціологічному розумінні поняття «статус» (від лат. Status – стан, положення) спочатку вжив Г.Д. Мейн, англійський вчений, який вперше використовував його для опису правового становища юридичної особи.

Державна служба є надзвичайно важливою та необхідною суспільно корисною професійною діяльністю. Ця діяльність має бути корисною для держави і визначає соціально важливі параметри статусу її носія. Зосередженість на службовому характері цієї діяльності показує, що головна мета не полягає в безпосередньому створенні матеріальних цінностей, а в забезпеченні умов для їхнього виробництва. Це призводить до унікальності статусних функцій і відносин службовців. Державна служба здійснюється в структурі органів державної влади з чітко визначеними статусними нормами.

В науці існують поняття «статус державної служби» і «статус державного службовця». На перший погляд вони можуть здатися схожими, але насправді вони не тотожні. Статус державної служби – це певне співвідносне положення в соціально-професійній структурі суспільства, яке формується на основі характеру та змісту діяльності державних службовців і

отримує престижну оцінку в громадській думці. В поняття «статус державного службовця» входять чотири компоненти (табл.1.1) [32].

Таблиця 1.1.

**Компоненти поняття «статус державного службовця»**

<i>Статус державного службовця</i>	<i>Особливості</i>
Прийняття та виконання рішень	Особа безпосередньо здійснює прийняття та виконання рішень в сфері виконавчо-розпорядчої діяльності держави. Покладені обов'язки та надані повноваження спрямовані на самостійне ухвалення рішень та їх реалізацію. У разі невдачі або неправильності прийнятого рішення особа несе відповідальність.
Представництво державного інтересу	Державні службовці діють в межах своєї компетенції від імені державного органу або від імені всієї держави, представляючи державний інтерес. Це відображає не лише їх правовий, але й соціальний статус, який визначається наданням повноважень, що підлягають управлінню в сфері державної служби.
Регулювання нормативними актами	Діяльність державних службовців суворо регулюється нормативними актами. Ця складова важлива як для правового, так і для соціального статусу державного службовця, що дозволяє ухвалювати рішення на основі об'єктивної інтерпретації ситуації та відповідних норм.
Приналежність до професійної групи	Державні службовці належать до особливої професійно-статусної групи, що об'єднує представників різних професій, але спрямована на виконання управлінської роботи в державних органах. Ця група орієнтована на якісне виконання мети і функцій держави через практичне виконання посадових обов'язків і повноважень у державному апараті.

Державний службовець не лише виконує роль управлінця, але й є посадовою особою, яка відповідає за реалізацію державних функцій і забезпечення професійного виконання повноважень органів державної влади [46]. Він діє від імені, за дорученням і в інтересах держави, виступаючи як представник особливої соціальної групи громадян, що виконують владні державні повноваження. Це відрізняє його статус від статусу підприємців, чия мета полягає в здобутті прибутку. Особистісний статус державного

службовця ґрунтується на його власних характеристиках, таких як рівень інтелекту, комунікабельність, логічність. У будь-якому державному органі в колективі державних службовців існують неформальні лідери, які отримують престиж і повагу не за займану посаду, а за особисті якості, такі як інтелект, емоційна інтелігентність, комунікативність і т. д. [25].

Кожен державний службовець має громадянський статус, що означає, що він, як і будь-який громадянин України, користується відповідними цивільними правами і несе обов'язки. Проте для державного службовця це не лише розширення прав і обов'язків, що надані та гарантовані усім громадянам країни. Служба в державних органах дарує посадовій особі право брати участь у регулюванні справ інших людей і організацій. Це зобов'язує його суворо дотримуватися принципів громадянськості і демократії у своїй службовій поведінці та захищати права і свободи громадян [47]. Службовий статус державного службовця зазвичай аналізується з урахуванням його статусних характеристик, проте враховується також специфіка його положення та стану в процесі державно-службової діяльності.

Посадовий статус визначається посадою, яку займає державний службовець. Чим вища посада, тим вище його посадовий статус. Поряд з цим, моральний статус державного службовця варто розглядати як невід'ємну складову його існування. У кінцевому підсумку якість публічної служби залежить від трьох основних факторів: ефективності державного управління, гуманності суспільства та моральності влади. Поряд з політичними, адміністративними та соціальними принципами функціонування публічної служби, які закріплені в сучасному законодавстві, важливо враховувати й моральні засади та принципи цієї діяльності [47].

Вивчення концепцій державної служби базується на роботах численних авторів, які внесли свій вклад у цю сферу. Аристотель визначив типи державної влади та посади, Полібій розглядав поділ влади, М. Т. Цицерон досліджував проблему інтересів людей у державі, Т. Гоббс вивчав розподіл компетентностей, Ш. Монтеск'є пропонував концепцію поділу влади між

різними державними інститутами, а Т. Джефферсон виступав за жорсткий поділ влади для запобігання концентрації влади в одних руках.

Аналізуючи принципи публічної служби, важливо розглянути наступні аспекти:

1. Сутність принципів державної служби: це основні визначення або засади, які визначають характер і функціонування системи державної служби.

2. Юридичне закріплення цих принципів: вони зазвичай визначаються в різних законодавчих та нормативних актах, що регулюють діяльність державних службовців.

3. Види та зміст принципів державної служби: це конкретні принципи, які можуть включати такі аспекти, як законність, безперешкодний доступ до служби, професійна компетентність, ефективність та інші.

Сучасний законодавець не надає чіткого визначення принципів державної служби, але перераховує їх у різних законодавчих та нормативних актах. Таке правове закріплення дозволяє забезпечити стабільність та розвиток системи публічної служби, а також визначає основні принципи функціонування цієї системи. Вивчення принципів державної служби допомагає зрозуміти, які аспекти є найважливішими в цій сфері та як вони впливають на функціонування державної служби в цілому [50].

Державна служба відіграє важливу роль у політичній діяльності, забезпечуючи інтеграцію інтересів індивідів і результативність соціальних та політичних процесів. Основні характеристики цього інституту включають його стійкість, широкі владно-управлінські можливості, здатність до мобілізації та впливу на суб'єктів політики.

Сьогодні важливим завданням є створення більш широкої мережі навчальних закладів для всебічної підготовки державних службовців. Однак, оскільки існуючих професійних освітніх установ недостатньо, місцеві вузи можуть стати додатковим джерелом підготовки фахівців у сфері управління, використовуючи як міжнародний, так і російський досвід, а також враховуючи місцеві особливості.

Указом Президента України від 10 листопада 1995 року № 1035 затверджено Програму кадрового забезпечення державної служби. Основне завдання цієї програми – створення єдиної державної кадрової політики, аналіз вимог до фахівців, розробка ефективної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців.

Сучасне тлумачення терміну «державна служба» визначено в статті 1 Закону України «Про державну службу». Згідно з цим тлумаченням, державна служба – це публічна, професійна, політично нейтральна діяльність, спрямована на практичне виконання завдань та функцій держави, зокрема щодо аналізу державної політики, забезпечення реалізації державної політики, надання адміністративних послуг, державного нагляду та контролю, управління державними ресурсами та персоналом державних органів, а також інших повноважень державного органу, передбачених законодавством [40].

Професіоналізація, як процес, який розтягується у часі, може бути умовно поділена на кілька стадій (табл.1.2).

Таблиця 1.2

### Етапи професіоналізації

<i>Етап професіоналізації</i>	<i>Опис</i>
Академічний етап	Здобуття професійної освіти.
Входження в професію	Початок застосування набутих знань, вмінь та навичок у професійній діяльності, поступове формування власного фахового стилю.
Продуктивна стадія	Реалізація набутого досвіду, рефлексія власних досягнень, можливість виконання функції наставника.
Експертність	Досягнення високого рівня фаховості, здатність оцінювати роботу не лише своєї організації, а й галузі в цілому, надання рекомендацій щодо вдосконалення процесів.

У сфері публічного управління, не завжди всі стадії професіоналізації працівника йдуть послідовно. Наприклад, чимало публічних службовців, особливо високопосадовців, які обіймають політичні посади, можуть поєднувати першу та другу стадії, а також перша стадія може стати елементом підвищення кваліфікації, якщо особа різко змінила професійне поле через отримання виборної посади.

І. Гусак вказує на необхідність знання законодавства, володіння державною та іноземними мовами, стратегічного планування та організації роботи, а також етики і моралі для публічних службовців [15]. Л. Антонова та Л. Козлова визначають критерії професіоналізму як нормативно-правову та управлінську освіченість, володіння теоретико-методологічними засадами управління, методами наукового дослідження, креативним мисленням, інтересом до інновацій, навичками роботи з людьми та психології управління, інтелігентністю та порядністю [4]. Енциклопедичний словник з державного управління розглядає професіоналізм як інтегровану якість, що формується у процесі професійного становлення та інтегрування працівника у професійну діяльність [11].

Голова Національного агентства України з питань державної служби (далі – НАДС) Н. Алюшина підкреслює важливість публічної служби у досягненні цілей сталого розвитку та прийнятті якісних управлінських рішень через систему професійного навчання та підвищення кваліфікації публічних службовців, що сприяє формуванню нової ідеології сталого розвитку. Так, Н. Алюшина зазначила, що в Україні існує понад 100 вищих навчальних закладів, які забезпечують підготовку магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», з основною аудиторією публічних службовців. За період 2020-2021 років було затверджено понад 500 програм підвищення кваліфікації у цій галузі з урахуванням рекомендацій експертно-консультативної ради НАДС [1].

У результаті аналізу можна зазначити, що професіоналізація публічної служби є критично важливою для підвищення конкурентоспроможності держави на міжнародній арені та збудовання довіри громадян до державних інституцій у сучасній постіндустріальній епохі. Поняття «державна служба» та «професійна служба» розрізняються, оскільки остання включає також працівників місцевого самоврядування.

Отже, професіоналізація – це процес, що передбачає формування у працівника необхідних знань, умінь та навичок для виконання своїх



обов'язків як професіонала. Цей процес має протяжність у часі та передбачає різні стадії, що визначаються рівнем фаховості. Професіоналізм визначається авторитетом працівника, ефективністю його діяльності та його здатністю передати свій досвід іншим. Професіоналізація залежить від особистих здібностей, умов праці, мотивації та інтересів людини, а також від її освіти і досвіду у відповідній галузі. Це ключове завдання, яке виконується за участю Національного агентства України з питань державної служби, і включає в себе тренди професійного навчання та підвищення кваліфікації публічних службовців.

## **1.2. Зарубіжний досвід професіоналізації публічної служби**

Державна служба в більшості розвинених демократичних країнах, таких як США, Велика Британія, Німеччина, Франція та інші, функціонує в рамках інституту «публічної служби». Це охоплює роботу установ з публічно-правовим статусом, що представляють державу через свої органи та організації (іноді навіть підприємства), місцеві органи влади та інші публічні установи зі своїм правовим статусом (такі як соціальні та комунальні служби, університети, лікарні).

Публічна служба, юридично, поділяється на цивільну службу та службу в спеціалізованих відомствах (таких як правоохоронні, військові, освітні тощо). Однак законодавство різних європейських країн по-різному регулює питання статусу працівників цих служб як державних службовців.

Головним критерієм визначення статусу державного службовця є наявність особливостей публічно-правового характеру, який базується на нормативних та законодавчих положеннях, що визначають правовий режим державної адміністрації.

У країнах Європейського Союзу існують спеціальні акти, які визначають стандарти поведінки державних службовців і відомі як «Кодекси поведінки державних службовців». Ці кодекси часто приймаються з метою

боротьби з корупцією та запобігання конфліктів інтересів. Міжнародні організації, такі як Transparency International, Рада Європи та Організація Об'єднаних Націй, активно працюють над розробкою рекомендацій для покращення таких кодексів.

Зокрема, Конвенція ООН проти корупції визначає, що кожна держава-учасниця має розробляти стандарти поведінки державних службовців для забезпечення їхньої добросовісної роботи. Серед таких кодексів називається Міжнародний кодекс поведінки державних посадових осіб, який визначає основні принципи поведінки і правила, такі як ефективність, компетентність, уважність, справедливість та неупередженість, а також регулює питання конфлікту інтересів, декларування доходів, прийняття подарунків і поводження з інформацією.

У деяких країнах, таких як Франція, Ірландія, Голландія, Іспанія та Швеція, існує широка концепція державної служби, яка охоплює кожного державного службовця, вважаючи, що вони усі є частиною державної машини. У таких країнах публічна служба охоплює широкий спектр державних посад [49].

У інших країнах, таких як Австрія, Німеччина, Великобританія, а також недавно Данія та Італія, застосовується обмежена концепція державної служби, що означає, що лише ті посади, які відповідають певним критеріям, вважаються публічною службою. Ці країни обмежують публічну службу до тих посад, які виконують функції, які можуть бути виконані лише державою згідно з традиційним розумінням загального політичного контексту.

У тих країнах, де застосовується обмежена концепція державної служби, публічні службовці включають професіоналів з публічного управління та адміністрування, а також фахівців, які мають державні повноваження, наприклад, поліцейських та митників.

Державна служба входить у склад владних структур країни і підпорядковується правовим і адміністративним нормам, що визначені конституцією та законодавством. Навіть у країнах Європейського Союзу, де

застосовується обмежена концепція публічної служби, базові принципи конституційного та адміністративного права поширюються на державних працівників, які не є державними службовцями. Це робиться з метою підвищення легітимності державної системи зайнятості [30].

У будь-якому випадку, для ефективного функціонування публічної служби потрібні певні умови. Державна служба повинна бути організована як інститут, члени якого мають професійну компетентність і безпристрастність, а також глибокі знання адміністративного і конституційного права. Державні службовці мають дотримуватися ряду юридичних умов, що дозволяють їм ефективно виконувати свої функції, включаючи права і обов'язки, захист від політичного впливу та лобістів, адекватну оплату праці і систему відбору на роботу на основі обліку службових заслуг. Така система прийому на роботу та кар'єрного росту дозволяє відібрати кращих кандидатів та запобігти корупції та недолікам при формуванні персоналу державної адміністрації [31].

Ухвалення окремих правил для регулювання публічної служби є найбільш поширеним методом створення необхідних правових умов для її функціонування. Оскільки публічна служба володіє державними повноваженнями і відіграє ключову роль у державній сфері, вважається, що для її регулювання потрібен окремий закон чи спеціальні норми, як у Великобританії, які встановлюються органом виконавчої влади [31].

Держава відповідає за професійну, безпристрастну та ефективну державну адміністрацію, яка дотримується принципу верховенства закону. Ця роль держави є не лише регуляторною, а й управлінською. Вона повинна гарантувати певний рівень кваліфікації своїх співробітників і однакові стандарти якості для всіх параметрів державної адміністрації. Така система публічної служби, яка є правово конструктивною та добре керованою, допомагає державі досягти належного рівня професіоналізму, стабільності, послідовності та якості у всіх аспектах державної адміністрації [31].

Успішне функціонування публічної служби передбачає, що політичний рівень у країні розуміє важливість здійснення довгострокових інвестицій в професіоналізм своїх співробітників, які здатні ефективно управляти державними справами. Професіоналізм є необхідною складовою стабільності та довгострокового планування [30].

У більшості країн-членів ЄС багато державних працівників мають статус публічних службовців, що означає, що вони підпадають під особливі норми, встановлені для публічної служби. Це стосується країн, таких як Бельгія, Франція, Греція, Ірландія, Нідерланди, Португалія та Іспанія. В Великобританії існують спеціальні правила для цивільних службовців, які наділяють їх статусом публічних службовців [49].

У інших країнах частина постійних урядових працівників має статус публічних службовців. Наприклад, у Федеративній Республіці Німеччині існує розмежування між публічними службовцями, які працюють у органах публічної влади або мають державні повноваження, і іншими, які підпадають під трудове законодавство.

В інших країнах частина постійних урядових працівників має статус публічних службовців. Наприклад, в ФРН існує характерне розмежування між публічними службовцями, які працюють у органах публічної влади або мають державні повноваження (приблизно 40% від числа державних працівників), і іншими, які підпадають під дію трудового законодавства.

Це впливає з Конституції ФРН, яка передбачає таку модель і критерій, що дозволяє проводити розрізнення між Beamte (державними службовцями) і Angestellte (публічними службовцями) на основі здійснення державних повноважень. Державні службовці органів публічної влади розглядаються як виконавчі гілки держави, що служать будь-якому діючому уряду (принцип політичного нейтралітету) і відповідають за свою діяльність згідно з законом.

Концепція «здійснення державних повноважень» тісно пов'язана з питаннями національних інтересів, правопорядку, суверенітету держави, правозастосовчої діяльності і т. д.

Недержавні службовці – це ті, хто займається діяльністю в державному секторі економіки або в сфері державних послуг, які фінансуються за рахунок державного бюджету. Наприклад, в ФРН така модель, аналогічна тим, що застосовуються в Австрії і Люксембурзі, була використана в Данії кілька десятиліть тому, а недавно і в Італії після великої реформи в 1993 році. В Італії зараз лише кілька тисяч осіб вищого рангу підпадають під дію закону про державну службу, тоді як інші регулюються трудовим кодексом і колективними трудовими угодами [10].

Крім того, критерієм застосування положень Договору про ЄС про вільне переміщення робочих ресурсів між державами-членами ЄС була концепція здійснення державних повноважень або захисту спільних інтересів держави чи органів місцевого самоврядування. Це означає, що робочі місця в державному секторі повинні бути доступні для всіх громадян ЄС з будь-якої держави-члена, за винятком тих посад, які призначені виключно для громадян відповідної держави відповідно до внутрішніх правил про державну службу.

Якщо ми говоримо про процес проходження державної служби в органах публічної влади в нашій країні, то деякі вимоги перетинаються з вимогами деяких країн-членів Європейського Союзу [49]. Це означає, що існує відбір кадрів, далі проходження самої служби і, нарешті, її припинення. Узагальнюючи, можна сказати, що весь цей шлях проходження державної служби представляє собою ряд юридичних фактів, пов'язаних з початком, зміною і закінченням службових відносин. Це включає в себе вступ на державну службу, проходження по службі протягом кар'єри і припинення державної служби. Процес є безперервним і має такі етапи: прийняття на службу, просування по службі і припинення служби [49].

Отже, процес проходження державної служби має свої обов'язкові стадії, а також додаткові, необов'язкові етапи. Початком будь-якого шляху в державній службі, як в країнах-членах Європейського Союзу, так і в Україні, є вступ на державну службу. Це – нелегкий процес, оскільки існують ряд

загальних та спеціальних вимог, які обов'язково доводиться виконати, щоб мати можливість пройти службу.

Першою основною вимогою є громадянство України або відповідної країни-члена ЄС, в залежності від місця працевлаштування. Також важливо відсутність судимості, оскільки кандидат на державну службу повинен мати чисту кримінальну історію, яка була б сумісна з обраною посадою. Деякі країни також встановлюють обмеження щодо недієздатності та забороняють родинні зв'язки між державними службовцями і їхніми підлеглими або керівниками. Всі ці вимоги мають на увазі забезпечення чесності, компетентності та незалежності в державній службі.

Вимоги до кандидатів на державну службу включають рівень освіти, кваліфікацію, стан здоров'я, професійну підготовку, стаж роботи та інші критерії, які можуть різнитися в кожній країні і залежать від конкретної посади, на яку претендує кандидат. Ці вимоги оцінюються індивідуально для кожної особи.

Розвиток національної системи професійного навчання державних службовців відбувається у двох напрямках [45].

По-перше, це створення системності у професійно-освітньому процесі шляхом впровадження єдиної державної кадрової політики у сфері публічної служби. Це включає визначення моделі державного службовця, його професійних характеристик, кваліфікації, цілей, принципів отримання знань та надання єдиних стандартів підготовки. Мета – забезпечити єдність, цілісність та безперервність навчального процесу.

По-друге, це – зміцнення керованості системою, взаємозв'язок та координація дій навчальних закладів, що займаються освітньою діяльністю у сфері публічної служби. Це враховує відомчі відмінності, специфіку гілок влади та рівнів їх органів управління [45].

Основна концепція державної служби полягає в тому, що кар'єра державного службовця повинна ґрунтуватися переважно на його професійних якостях, а не на мінливих політичних уподобаннях суспільства. Важливо,

щоб просування по службовій драбині відбувалося виключно через ретельність, постійну самореалізацію та підвищення кваліфікації кожного службовця [45]. Кар'єра не повинна залежати від зовнішніх факторів, які суб'єкт не може контролювати, таких як зміна складу парламенту після виборів або призначення нового міністра, який може надавати перевагу своїм політичним партнерам при розподілі посад.

## РОЗДІЛ 2

### СТАН ТА НАПРЯМИ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В СУЧАСНІЙ УКРАЇНІ

#### 2.1 Аналіз проблем професіоналізації публічної служби в сучасних умовах

У Європейській Раді 23 червня 2022 року було оголошено про надання Україні статусу держави-кандидата до Європейського Союзу. Це було визнанням високої інституційної спроможності України для можливого членства в ЄС. Однак важливо зазначити, що в усіх країнах професіоналізація публічна служби – завдання, що виникає на різних етапах їхнього розвитку. Це складна проблема, що базується на історичних традиціях, цінностях та досвіді публічного управління.

З урахуванням того, що публічна служба – це професійна, неполітизована сфера діяльності, яка виконує завдання і функції держави, адаптація та підтримання її професіоналізації у часи війни стають ключовими умовами для забезпечення національної безпеки та успішної відбудови в післявоєнний період.

Проблеми управління та кадрової політики України визначаються рядом факторів, таких як відсталість правового регулювання, низький рівень мотивації та соціального захисту, і недосконалість управлінської культури [10].

Розв'язання цих проблем передбачає професіоналізацію державної служби, яка спрямована на підвищення якості управлінських послуг, впровадження принципів управління та забезпечення професіоналізму серед державних службовців. Це включає розвиток професії, формування фахівців-професіоналів та визначення державних службовців як специфічної соціально-професійної групи [10].



Для розвитку професіоналізму державного службовця відповідно до європейських стандартів необхідно дотримуватися етики поведінки, ефективно вирішувати завдання відповідно до своїх обов'язків, бути компетентним та орієнтованим на задоволення потреб громадян у державних послугах. Також важливо мати мотивацію до роботи, використовувати сучасні технології, розвивати професійні та особисті якості, бути відповідальним та не використовувати дискримінаційні методи.

Процес адаптації інституту державної служби до європейських стандартів ще далекий від завершення, особливо з урахуванням ускладнень, спричинених російсько-українською війною, яка створює нові виклики для цього інституту [10].

Система професійного навчання державних службовців ґрунтується на кількох ключових принципах, визначених у положенні про систему професійного навчання державних службовців (табл. 2.1) [39].

*Таблиця 2.1*

### **Принципи професійного навчання державних службовців**

<i>Принципи професійного навчання державних службовців</i>
1. Обов'язковість та безперервність навчання
2. Цілеспрямованість, прогностичність та випереджувальний характер
3. Забезпечення якості освіти та освітньої діяльності
4. Інноваційність та практична спрямованість
5. Індивідуалізація та диференціація підходів до навчання
6. Відкритість та академічна доброчесність
7. Наближеність освітніх послуг до місця проживання та роботи
8. Гарантованість фінансування

До того ж для інтеграції з європейськими стандартами важливо реформувати державну службу відповідно до зобов'язань, передбачених угодою про асоціацію України з ЄС та іншими міжнародними договорами. Інституційна спроможність державної служби має включати фундаментальні принципи, такі як верховенство закону, відкритість, прозорість, підзвітність, ефективність і результативність [26, с. 150].

Європейські принципи поглиблення професіоналізації публічної служби ґрунтуються на організації підвищення кваліфікації з урахуванням випереджувального реагування на потенційні проблеми, що можуть виникнути при реалізації стратегічних планів національної адміністрації та/або регіональних органів влади.

Сьогодні у світі існує багато моделей публічної служби, і дослідження цих моделей може бути корисним для України. Тому важливо враховувати досвід ефективних моделей організації публічної служби в європейських країнах та можливості його адаптації у вітчизняній практиці [26, с. 147-148].

Наприклад, Франція здійснила реформування публічної служби наприкінці 1940-х років. Велика Британія провела реформу системи публічної служби у період з 1971 по 1988 роки. У ФРН адміністративні зміни відбулися у 1997 році. Королівство Нідерланди реорганізовували публічну службу з 1980 року, а починаючи з 2000 року, проводять поступове реформування. Також реформування публічної служби залишається важливим пріоритетом протягом більш ніж 20 років у Швеції та багатьох інших країнах світу [16, с. 66].

Україна активно займається професіоналізацією державної служби на інституційному рівні, враховуючи політику європейської інтеграції. З метою адаптації до стандартів Європейського Союзу Україна утворила Центр адаптації державної служби до європейських стандартів. Важливою частиною стратегії євроінтеграції є створення публічної, професійної та політично неупередженої державної служби, що орієнтована на потреби громадян [26, с. 149].

Один із ключових напрямків професійного розвитку державної служби полягає у підвищенні кваліфікації за загальними програмами. У 2023 році пріоритетом для представників вищого корпусу державної служби стали такі напрямки, як удосконалення володіння іноземною мовою та європейська та євроатлантична інтеграція. Це пов'язано з наданням Україні статусу

кандидата на вступ до Європейського Союзу та з посиленням співпраці з НАТО у зв'язку з агресією Росії проти України [26, с. 149].

Аналіз індивідуальних програм державних службовців також підтвердив зростання попиту на удосконалення таких компетентностей, як професійні знання, лідерство, цифрова грамотність та прийняття ефективних рішень (рис. 2.1). Це свідчить про стрімке розвиток і готовність державної служби відповідати викликам сучасності та європейським стандартам [2, с. 7].

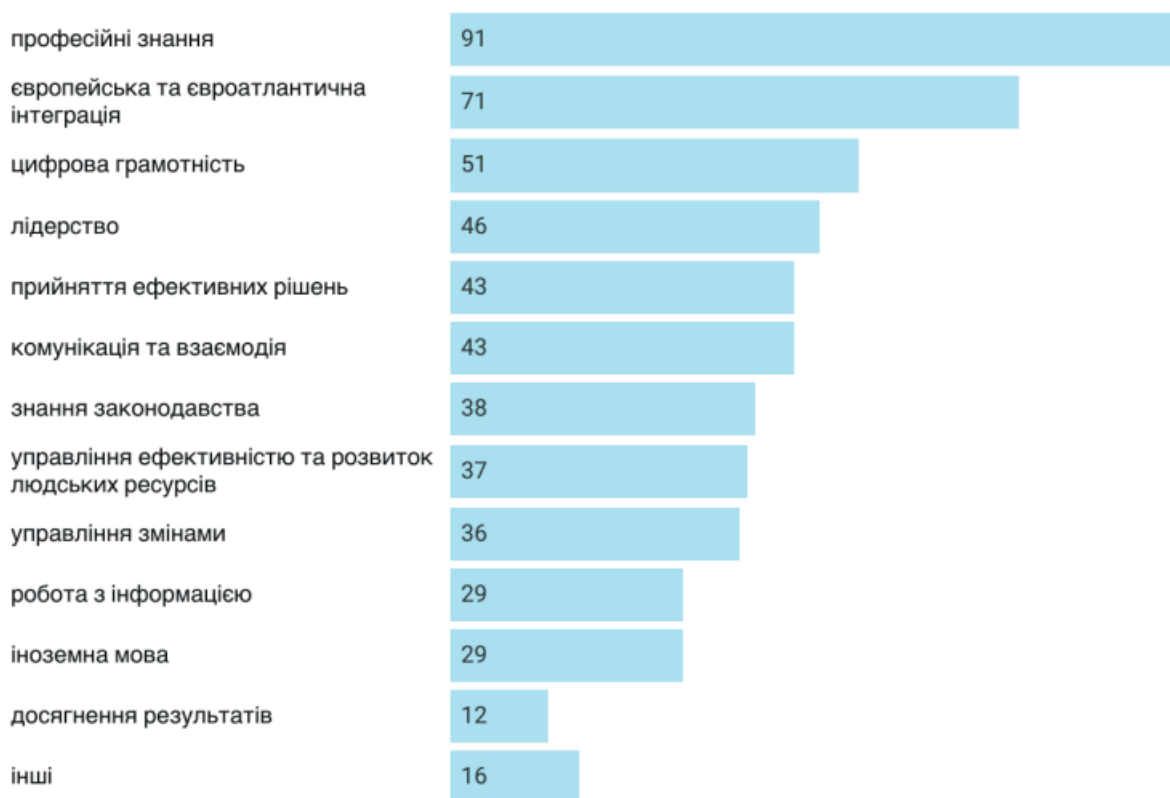


Рис.2.1 Професійні компетентності державних службовців категорії «А», що потребують удосконалення у 2023 році, осіб (Джерело: [2, с. 7]).

Професіоналізація державної служби виступає ключовим інструментом для зміцнення стабільності державного апарату України в умовах ведення бойових дій на нашій суверенній території та у контексті європейської інтеграції. Це також є невід'ємною передумовою для забезпечення стійкості органів публічної влади на всіх рівнях як у поточний період, так і під час відновлення після завершення конфлікту. Серед найважливіших засобів

професіоналізації державних службовців визначається їх вибір і проходження підвищення кваліфікації в індивідуальних програмах за напрямом «європейська та євроатлантична інтеграція» на всіх рівнях державної служби.

## **2.2. Розвиток професійних компетентностей публічних службовців та інноваційні підходи до професійного навчання**

Ефективне впровадження управлінських рішень та реалізація державних програм соціально-економічного розвитку країни напряму залежать від рівня професійної компетентності державних службовців і їх готовності до постійного особистісного та професійного розвитку. У Законі України «Про державну службу» зазначено, що профілі професійної компетентності посад державної служби охоплюють всебічну характеристику цих посад, включаючи зміст виконуваних обов'язків та перелік спеціальних знань, умінь і навичок, необхідних для їх виконання. Рівень професійної компетентності особи визначається її освітньо-кваліфікаційним рівнем, досвідом роботи і рівнем володіння спеціальними знаннями, уміннями і навичками [34].

Професійна компетентність, розглянута В. Зарубіним у широкому і вузькому аспектах, визначається як рівень успішності взаємодії з навколишнім середовищем у широкому сенсі. У вузькому розумінні це включає знання, вміння, навички, способи їх застосування в діяльності, спілкуванні і саморозвитку. Отже, це поняття описує діяльність людини або групи в професійній сфері [цит. за [Ошибка! Источник ссылки не найден.]].

Горб В. визначає професійну компетентність як можливості особистості здійснювати державні, соціальні та особистісні функції у своїй професійній діяльності, а професійну компетенцію – як особистісні можливості державного службовця діяти конструктивно в межах певної професійної сфери [8]. Компетентність державного службовця – це комплекс знань, умінь

та навичок, а також ділових і особистісних якостей, що відображають його здатність виконувати свої обов'язки на високому рівні [8].

В практиці державної служби поняття «компетенції» використовується для опису наперед встановлених професійних вимог до кандидатів на посади. Однак, чіткого визначення цих компетенцій для конкретних посад не існує, і термін «компетенції» рідко зустрічається у законодавчих актах. Схоже за змістом це можна спостерігати у вимогах до кандидатів на посади категорії «А», де перелік компетенцій часто називають «вимогами до компетентності [22].

Для посад категорій «Б» та «В» вимоги до компетентності розробляються службою управління персоналом державного органу під час підготовки умов проведення конкурсу. Ці вимоги визначаються на основі рекомендацій, викладених у наказі НАДС від 6 квітня 2016 року № 72. Ці вимоги включають ділові якості, такі як аналітичні здібності, лідерські якості, вміння контролю, а також особистісні якості, наприклад, інноваційність, порядність, чуйність тощо [22].

Було розроблено профілі посад державної служби, які включають чітко визначений перелік загальних професійних компетенцій, спеціальних професійних навичок та особистісних характеристик, якими повинен володіти державний службовець на певному рівні при проходженні конкурсу на посаду державної служби. Під час виконання службових обов'язків та щорічного оцінювання службової діяльності буде визначатися рівень компетентності, враховуючи завдання та ключові показники, що відповідають критеріям SMART [22].

Аналізуючи компетентнісний підхід, вітчизняні науковці сформували змішаний перелік важливих особистісних характеристик та навичок державних службовців. До необхідних навичок віднесено:

- стратегічне планування і бачення;
- організаторські здібності, такі як створення ефективних команд, делегування повноважень, управління персоналом;

- розвинуті комунікативні навички, включаючи спілкування, переконання опонентів та ведення переговорів;

- орієнтація на результат, яка включає аналіз інформації, прийняття рішень та розв'язання проблем [27].

Спеціальні знання охоплюють розуміння інституцій та системи права Європейського Союзу, процесу вироблення європейських політик та процедур прийняття рішень, а також розуміння національних пріоритетів та систем управління інших держав-членів ЄС [27].

Однією з ключових вимог до державного службовця є особливе ставлення до виконання своїх службових обов'язків, що відзначається:

- відкритістю, яка включає мобільність, відкритість для нового та готовність до змін;

- інноваційністю, яка передбачає творчий підхід, активну позицію та сміливість;

- добросовістю, включаючи чесність, прозорість, відповідальність та відданість справі [33].

Особливу увагу на комунікативних навичках спілкування державних службовців зосереджується на моделі компетенцій, розробленій Зелінським С. Ця модель включає кластери компетенцій, що складаються з тісно пов'язаних між собою компетенцій. Кожен кластер містить набір родинних поведінкових індикаторів, які виявляються у діях державного службовця, що володіє конкретною компетенцією. Компетенція «управління відносинами» має індикатори поведінки за рівнями (табл.2.2). Зокрема, важливим є кластер компетенцій «Робота з людьми» (табл.2.3), який включає управління відносинами, роботу в команді та вплив [19].

Використання моделей компетенцій у сфері державної служби спрямоване на вирішення однієї з найважливіших проблем – загострення конкуренції між публічним і приватним секторами. Компетентнісний підхід, який набуває все більшої популярності серед теоретиків та практиків управління, базується на різноманітних підходах та концепціях, спрямованих

на ефективне функціонування державної служби. Розвиток компетентностей передбачає якісну безперервну освіту, яка має супроводжувати державного службовця протягом усього періоду його діяльності [19].

Таблиця 2.2

### Компетенція «управління відносинами»

<i>Компетенція «управління відносинами»</i>	<i>Рівень 1</i>	<i>Рівень 2</i>	<i>Рівень 3</i>
Індикатори поведінки	Пристає до свого стилю та форми подання інформації до потреб аудиторії.	Враховує власний вплив на зовнішні контакти та підтримує регулярні зв'язки.	Бере до уваги культурні різниці у зовнішніх відносинах. Активно управляє зовнішніми контактами.
	Підтримує постійний контакт з впливовими людьми.	Встановлює та підтримує корисні для діяльності зовнішні зв'язки.	Організовує та розвиває зовнішні зв'язки.

Використання ресурсного підходу визначає важливість компетентностей у сфері державної служби, які допомагають забезпечити перехід від традиційного управління до концепцій New Public Management та Good Governance. Набуття компетентностей передбачає якісну безперервну освіту, що супроводжує державного службовця на протязі всієї його кар'єри [23].

Таблиця 2.3

### Компетенція «робота в команді»

<i>Компетенція «робота в команді»</i>	<i>Рівень 1</i>	<i>Рівень 2</i>	<i>Рівень 3</i>
Індикатори поведінки	Надихає колег на активну участь у роботі команди.	Надихає всіх членів команди на корисний внесок у загальну роботу.	Використовує знання та якості членів команди для досягнення спільних цілей.
	Визнає і відзначає внесок інших колег.	Визначає потреби членів команди та надає підтримку.	Забезпечує зворотний зв'язок та розподіляє відповідальність у команді.

Неформальна освіта та навчання мають відповідати освітнім потребам дорослих, зокрема державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Визначення цих потреб повинно враховувати виклики, що постають перед державним управлінням та місцевим самоврядуванням, і вимагати відповідних компетентностей від дорослих [29].

У дослідженні компетентностей державних службовців за професіологічним підходом, учасникам пропонувалось оцінити їхню компетентність за шкалою від 0 до 5 та висловити свої думки щодо достатності знань, умінь і навичок для ефективного виконання службових обов'язків [5].

На думку учасників дослідження, компетентна посадова особа, яка призначається на свою посаду, повинна володіти рядом ключових компетентностей:

- вміння лідерства;
- ефективна комунікативність;
- здатність до співпраці з різними зацікавленими сторонами;
- навички проєктного менеджменту;
- вміння проводити просторове планування;
- знання всіх необхідних інструментів роботи;
- готовність брати на себе відповідальність за команду та свою сферу повноважень;
- бажання постійно працювати над власним розвитком та розвитком громади.

Крім того, така особа повинна мати високий професійний рівень та досвід роботи в органах влади. Участь у різноманітних навчальних заходах, переважно формах неформальної освіти дорослих, вважається важливим елементом забезпечення достатнього рівня професійної компетентності [5].

Основною компетентністю у професійній діяльності державного службовця і посадової особи місцевого самоврядування є комунікативність, яка включає в себе спілкування, взаємодію та сприйняття. Розвинуті



комунікативні навички є ключовою умовою для досягнення високої ефективності у роботі персоналу державних органів. Однак нестача комунікативних здібностей у державних управлінців є головним обмеженням і препаратом для успішної роботи з громадськістю [13].

Важливими інтегративними властивостями державного службовця є інтелектуальний розвиток, моральні та етичні якості, психологічна зрілість та творчий потенціал. Творчий потенціал визначається як здатність суб'єкта до постановки і вирішення нових завдань, які не обмежені ієрархічними рамками і мають існувати незалежно від інших факторів [13]. Рівень розвитку цих якостей та їх груп визначається при оцінці придатності державного службовця для конкретної посади.

### **2.3 Адаптація зарубіжного досвіду в сфері публічної служби: стратегії управління людськими ресурсами та моделі компетенцій**

Основною метою кадрової політики України є забезпечення органів державного управління висококваліфікованими, ініціативними та морально зрілими спеціалістами, здатними взяти на себе відповідальність та успішно вирішувати національні та регіональні проблеми [48, с. 6]. Однак кадрова ситуація в країні, зокрема у регіонах, не повністю відповідає потребам сучасної держави, суспільства та громадян [21, с. 88]. Недосконалість професійного добору державних службовців є результатом таких чинників, як непрозорість процесів кадрової політики, недоліки в управлінському підборі, корупція, недостатній рівень професіоналізму та адміністративної культури, а також низький престиж державної служби та соціальна мотивація. З метою вдосконалення цієї ситуації, потрібно звернути увагу на реформування нормативно-правової бази, підвищення професійних стандартів, розвиток системи підготовки та використання кадрового резерву, а також на підвищення ефективності контролю за діяльністю державних службовців [21, с. 74].

Перед Україною стоїть важливе завдання реформування системи публічного управління. Громадяни не задоволені якістю послуг, наданих державними службовцями, та розповсюджені випадки корупції та хабарництва, а також бюрократична тяганина породжують невдоволення серед населення [34, с. 51]. Необхідно забезпечити більшу прозорість та визначеність адміністративних процедур, а також забезпечити можливість реального громадського контролю за використанням бюджетних коштів.

Станом на перше січня 2023 року, за даними Національного агентства з питань державної служби, на державній службі працювало 206 151 [18]. Основні питання проходження державної служби регулюються Законом України «Про державну службу» та постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби» від 25 березня 2016 року № 246. Новий Закон «Про державну службу» визначає державну службу як публічну, професійну, політично неупереджену діяльність із практичного виконання завдань і функцій держав. Законом встановлено три категорії посад державної служби – «А», «Б», «В», та дев'ять рангів державних службовців [40].

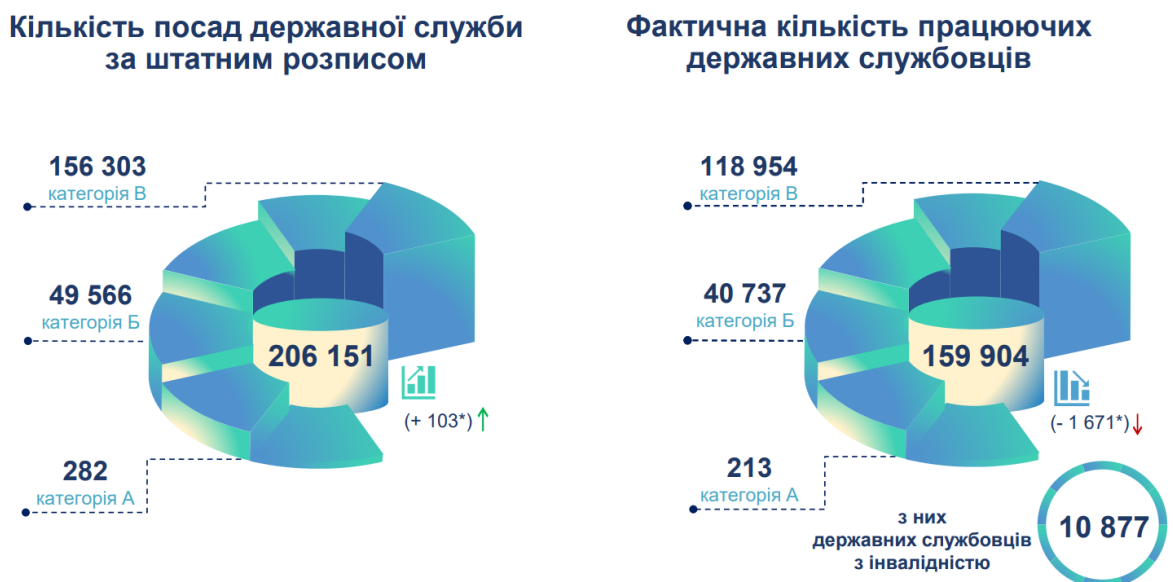


Рис.2.3 - Кількість посад державної служби за штатним розписом

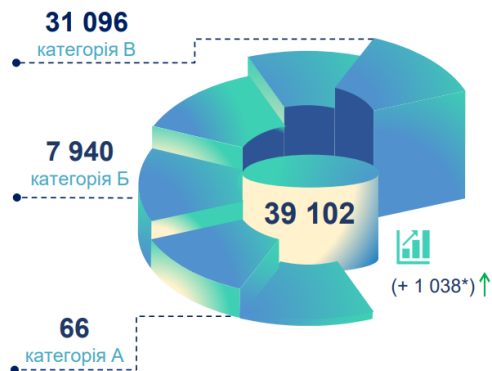
- Загальна кількість посад: 206 151
- Категорія В: 156 303

- Категорія Б: 49 566
- Категорія А: 282

Фактична кількість працюючих державних службовців:

- Загальна кількість: 159 904
- Категорія В: 118 954
- Категорія Б: 40 737
- Категорія А: 213
- Державні службовці з інвалідністю: 10 877

**Кількість вакантних посад державної служби**



**Кількість державних службовців у відпустці для догляду за дитиною**

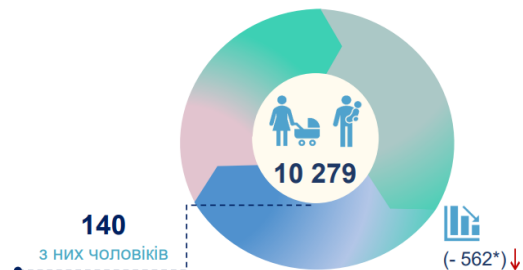


Рис.2.4 - Кількість вакантних посад державної служби

Кількість вакантних посад державної служби:

- Загальна кількість: 39 102
- Категорія В: 31 096
- Категорія Б: 7 940
- Категорія А: 66

Кількість державних службовців у відпустці для догляду за дитиною:

- Загальна кількість: 10 279
- Чоловіків: 140

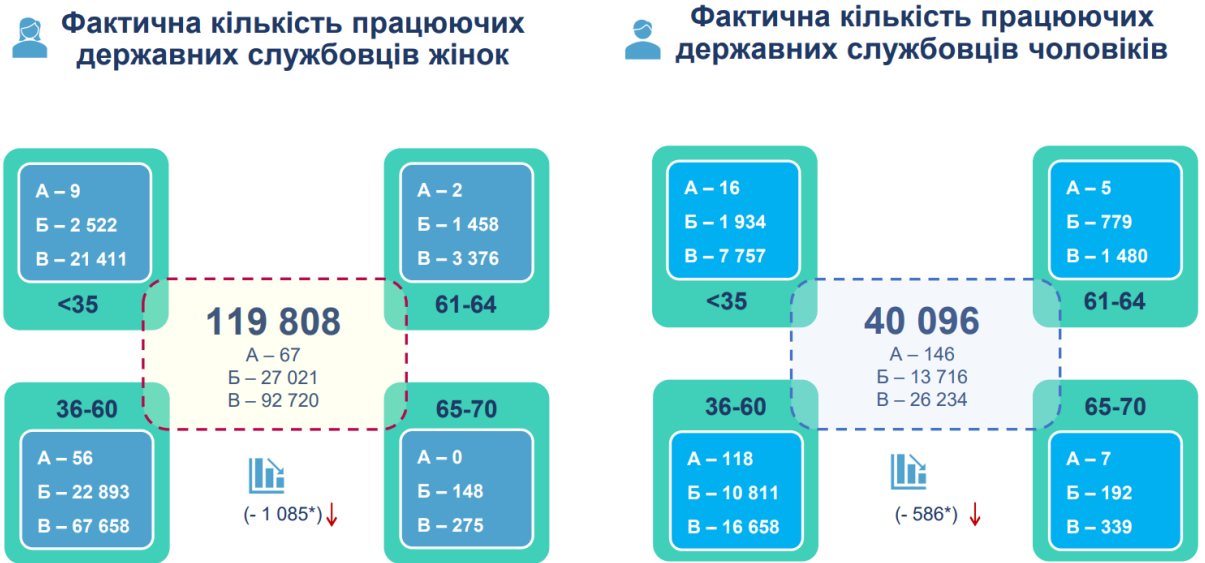


Рис.2.5 - Фактична кількість працюючих державних службовців жінок та чоловіків

- Загальна кількість: 119 808
- <35 років: 24 942
  - Категорія А: 9
  - Категорія Б: 2 522
  - Категорія В: 21 411
- 36-60 років: 90 607
  - Категорія А: 56
  - Категорія Б: 22 893
  - Категорія В: 67 658
- 61-64 років: 4 836
  - Категорія А: 2
  - Категорія Б: 1 458
  - Категорія В: 3 376
- 65-70 років: 423
  - Категорія А: 0
  - Категорія Б: 148
  - Категорія В: 275

Фактична кількість працюючих державних службовців чоловіків:

- Загальна кількість: 40 096
  - <35 років: 9 707
    - Категорія А: 16
    - Категорія Б: 1 934
    - Категорія В: 7 757
  - 36-60 років: 54 924
    - Категорія А: 118
    - Категорія Б: 10 811
    - Категорія В: 16 658
  - 61-64 років: 2 264
    - Категорія А: 5
    - Категорія Б: 779
    - Категорія В: 1 480
  - 65-70 років: 538
    - Категорія А: 7
    - Категорія Б: 192
    - Категорія В: 339

На 206 151 посад фактично працюють 159 904 службовці, що свідчить про значний дефіцит кадрів (близько 23% вакантних посад). Найбільша кількість вакантних посад припадає на категорію В. Більшість державних службовців є жінками (119 808), тоді як чоловіків значно менше (40 096). Найбільше жінок працює у віковій категорії 36-60 років, тоді як чоловіки частіше працюють у віковій категорії <35 років. Значна кількість державних службовців перебуває у відпустці для догляду за дитиною (10 279), серед яких лише 140 чоловіків. Державні служби працевлаштовують 10 877 осіб з інвалідністю, що є важливим аспектом інклюзивності.

Ці дані вказують на необхідність удосконалення управління людськими ресурсами, особливо у напрямку залучення нових кадрів та підвищення ефективності наявних працівників.



Рис.2.6 - Кількість державних службовців, які воюють в Україні станом на 2023 рік

Згідно з даними Національного агентства України з питань державної служби, станом на 2023 рік:

- 774 державних службовці мобілізовані або проходять службу у військах територіальної оборони ЗСУ та добровільних формувань територіальних громад.
- 4 138 державних службовців перебувають на тимчасово окупованих територіях або в межах районів воєнних (бойових) дій.

Однією з ключових складових ефективного функціонування державних органів є професіоналізм державних службовців, які відповідають за реалізацію завдань розвитку держави та ефективну роботу її інститутів. Закон України «Про державну службу» визначає основні принципи державної служби, серед яких важливими є принципи верховенства права, законності, професіоналізму, патріотизму, доброчесності, ефективності, рівного доступу до державної служби, політичної неупередженості, прозорості та стабільності.

Політична неупередженість державного службовця є одним з важливих принципів. Це означає, що державний службовець повинен утримуватися від

впливу політичних поглядів на свої дії та рішення, а також утримуватися від виявлення своєї політичної приналежності під час виконання посадових обов'язків. Наприклад, згідно зі статтею 10 Закону України «Про державну службу», державний службовець не може бути членом політичної партії, якщо він займає посаду категорії «А», а також не має права виконувати функції в адміністративних органах політичної партії та залучати інших державних службовців до участі в політичних заходах [40].

У Польщі основними законодавчими актами, що регулюють державну кадрову політику, є Закон «Про цивільну службу» і Закон «Про Державний кадровий резерв та високі державні посади» [24, с. 108]. Відповідно до принципу відокремлення управління від політики, державні службовці поділяються на політиків, яких можна змінити, адміністраторів та службовців публічного сектора [25, с. 110].

Актуальною проблемою у сфері кадрового забезпечення є відбір висококваліфікованих фахівців до органів державної влади та постійне підвищення їх професійного рівня. Згідно зі статтею 19 Закону України «Про державну службу», право на державну службу мають громадяни України, які володіють державною мовою та мають відповідний ступінь вищої освіти [40]. Вимога щодо громадянства має важливе значення, оскільки державна служба передбачає відданість суспільству та державі, а також несе персональну відповідальність за виконання своїх обов'язків [6, с. 27].

Для порівняння можна розглянути практику країн-учасниць Європейського Союзу щодо вимог до громадянства осіб, які вступають на публічну службу. Наприклад, у Франції зазначено, що особа може мати статус службовця лише за умови наявності французького громадянства. Однак громадяни інших держав-членів Європейського Співтовариства можуть мати доступ до служби на загальних умовах, але з певними обмеженнями, які стосуються виконання певних функцій, пов'язаних із суверенітетом держави [43, с. 161].

Ще однією обов'язковою вимогою є володіння державною мовою, якою згідно з Конституцією України є українська мова [28]. Ця вимога також є характерною для інших країн, де встановлено подібні норми щодо вимог до знання державної мови. Наприклад, у Литві та Латвії вимога володіння відповідно литовською та латвійською мовами встановлена в законодавчих актах щодо публічної служби [44, с. 429].

Становлення демократичної, правової та соціальної держави, інтеграційний курс України та реформа державної служби ставлять перед країною завдання підготовки державних службовців, які здатні відстоювати права та свободи людини і громадянина. Для цього важливим є володіння професійними навичками, сучасними спеціалізованими знаннями, аналітичними здібностями та стратегічним мисленням. Також необхідною вимогою є наявність відповідного рівня вищої освіти, як це визначено Законом України «Про державну службу».

У більшості країн Європейського Союзу наявність відповідної освіти є обов'язковою умовою для вступу на публічну службу. Наприклад, у Чеській Республіці встановлені докладні вимоги до освітнього рівня державного службовця, які відповідають рівню освіти та кваліфікації кандидата [14, с. 269]. У Польщі також вимагається наявність ступеня магістра або його еквіваленту для вступу на цивільну службу [20, с. 398].

Вимоги до осіб, що подають документи на вступ до державної служби, включають загальні та особливі вимоги до їх професійної кваліфікації. Загальні вимоги включають такі аспекти як досвід роботи та знання іноземних мов.

Особа, яка претендує на посаду державного службовця категорії «А», має мати загальний стаж роботи не менше семи років. При цьому вимоги до досвіду роботи в державній адміністрації не встановлені жорстко, але цей досвід може бути набутий на різних посадах у державних службах, місцевих адміністраціях чи компаніях.



Вимоги до стажу роботи для різних категорій посад встановлені чітко. Для посад категорії «А» вимагається досвід роботи на відповідних посадах не менше трьох років, а для посад категорії «В» – не менше двох років. Цей досвід може бути набутий як на посадах державних службовців, так і на керівних посадах в інших організаціях [40].

Для кандидатів на посади категорії «В» вимоги до досвіду роботи не встановлені. У законодавстві Канади про зайнятість на публічній службі також не передбачено конкретних вимог до стажу або досвіду роботи, але при проходженні попередньої служби на визначених посадах, особа має перевагу за результатами конкурсу [41, с. 46].

З іншого боку, євроінтеграційні процеси в Україні підвищили значення володіння іноземною мовою, що є однією з офіційних мов Ради Європи, для державних службовців. Згідно з українським законодавством про державну службу, кандидати на посади категорії «А» повинні мати відповідний рівень володіння іноземною мовою, яка є однією з офіційних мов Ради Європи [42].

Конкретні вимоги до осіб, які претендують на посади категорій «В» та «С», встановлюються замовником у порядку, визначеному центральним органом виконавчої влади державної політики у сфері державної служби. Ці вимоги є описом необхідних знань, умінь та компетентностей для виконання обов'язків державного службовця. Конкретні вимоги до освіти та досвіду роботи повинні відповідати загальним вимогам, встановленим Законом України «Про державне управління» [38].

Наприклад, вимоги до осіб, які претендують на посади державних службовців категорії «В», включають ряд компетенцій. Серед них можуть бути такі:

1. Керівництво: це вміння вести ділові переговори, аргументувати свою позицію і досягати результатів, а також приймати ефективні рішення, раціонально використовувати ресурси і аналізувати державну політику.

2. Комунікація та взаємодія: здатність ефективно спілкуватися, співпрацювати та публічно виступати, а також встановлювати партнерські відносини.

3. Впровадження змін: вміння реалізовувати зміни, підтримувати їх та оцінювати ефективність.

4. Організація роботи та персонал: це здатність ефективно керувати проектами, організовувати роботу команди та мотивувати підлеглих.

5. Особисті компетенції: це такі якості, як аналітичні здібності, системність, ініціативність, креативність та здатність працювати у стресових ситуаціях.

Ці компетенції допомагають кандидатам ефективно виконувати обов'язки державного службовця категорії «В» і відповідати вимогам державної служби.

Особи, що аспірують на посади державних службовців категорії «А», повинні відповідати певним специфічним вимогам. Ці вимоги включають:

1. Знання законодавства: наприклад, Конституція України, закони про державну службу, запобігання корупції, Кабінет Міністрів, а також відповідне законодавство, що регулює діяльність конкретного державного органу.

2. Експертиза: відповідно до ситуації, здатність адаптувати свої знання та навички.

3. Лідерські навички: вміння приймати ефективні рішення, спілкуватися та взаємодіяти, керувати змінами, організовувати та управляти персоналом.

4. Особисті компетенції: серед них можуть бути принциповість, орієнтація на служіння суспільству та захист національних інтересів, системність, інноваційність, самостійність, здатність працювати у стресових ситуаціях тощо.

5. Управління ресурсами: зокрема, управління державними фінансами та інформацією.

Законодавство чітко визначає ці вимоги, але деякі труднощі виникають у механізмі виявлення та оцінки цих особистих характеристик. Для забезпечення відбору кандидатів, здатних ефективно виконувати службові обов'язки, проводиться оголошення про вакансії, конкурсне тестування та компетентна оцінка кандидатів.

Таким чином, в більшості країн забезпечення персоналом державного управління зазвичай відбувається за допомогою наступних методів: порівняння документів кваліфікаційного рівня, поданих кандидатами; проведення конкурсного відбору з іспитом; тестування або співбесіда.

У західних країнах існують такі відомі механізми відбору кадрів на державну службу: тестування, іспити, співбесіди, найм через агентства, фірми [24] (рис.2.2).

#### Механізми добору кадрів на державну службу

Конкурсний екзамен/тестування	Співбесіда	Найм через «агентства»
Франція, Німеччина, Австрія, Іспанія, Ірландія, Польща Португалія, Греція, Італія, Люксембург + Європейська Комісія	Швеція, Фінляндія, Данія	Великобританія (частково), Нідерланди, Бельгія

Рисунок 2.2. Механізми добору кадрів на державну службу в зарубіжних країнах.

У Польщі процес заповнення вакансій у державному органі відбувається через проведення конкурсу на посаду. Оголошення про вакансії публікуються в різних джерелах, включаючи пресу та комерційні веб-сайти. Кандидати запрошуються на співбесіду та іспит. Ті, хто успішно пройшли усі етапи відбору, стають державними службовцями. Важливою особливістю цього процесу є те, що інформація про прийнятих на роботу та неприйнятих

кандидатів є доступною для громадськості, що сприяє створенню ефективного державного кадрового резерву [24, с. 110].

Крім того, у Польщі встановлено кваліфікаційний стандарт для різних груп державних службовців, що базується на необхідних компетенціях для ефективної роботи у державному органі. Такий підхід робить процес відбору більш ефективним. У ФРН та США також використовуються різні методи відбору, такі як іспити та оцінка компетенцій, для забезпечення вибору кваліфікованих кандидатів на державну службу [41, с. 19].

Аналіз досвіду Європейського Союзу, Канади та США показує, що відбір персоналу державної служби у цих країнах ґрунтується на компетентнісному підході. Порівнюючи процедуру конкурсного відбору на державну службу в Україні з аналогічними процедурами в країнах Європейського Союзу, можна зробити висновок, що ця процедура поступово наближається до європейських стандартів.

Адаптація зарубіжного досвіду в сфері публічної служби може бути спрямована на впровадження ефективних стратегій управління людськими ресурсами та моделей компетенцій. Наведемо напрями такої адаптації, на нашу думку:

1. Запровадження компетентнісного підходу до відбору та розвитку кадрів: використання моделей компетенцій при відборі кандидатів на посади в державній службі. Це означає визначення ключових компетенцій для кожної посади і оцінку кандидатів на їх відповідність цим компетенціям.

2. Забезпечення прозорості та громадського нагляду: впровадження механізмів, які забезпечують відкритість та прозорість у процесі відбору та прийняття на роботу державних службовців. Це може включати публікацію інформації про вакансії, процес відбору та результати конкурсів.

3. Навчання та розвиток персоналу: впровадження системи постійного навчання та розвитку державних службовців з метою підвищення їхньої професійної компетентності та адаптації до змін в умовах державного управління.

4. Створення кадрового резерву: розробка системи кадрового резерву, яка передбачає включення обдарованих та перспективних працівників до списку потенційних кандидатів на високі посади в державному управлінні.

5. Використання оцінки результативності: застосування систем оцінки результативності роботи державних службовців з метою визначення їхньої ефективності та планування подальших заходів щодо розвитку кар'єри.

Ці стратегії та моделі можуть бути успішно адаптовані з урахуванням особливостей української системи державного управління та законодавчих рамок. Упровадження цих практик сприятиме підвищенню ефективності та професійної компетентності державних службовців в Україні.

Отже, в контексті модернізованого законодавства про державну службу можна виділити спільні риси у кадровому забезпеченні державної служби в Україні та країнах Європейського Союзу. Дослідження підтверджує, що для вдосконалення кадрової політики в Україні необхідно більше уваги приділяти питанням прозорості її діяльності, зокрема шляхом громадського нагляду та вдосконалення процедур підбору персоналу.

## ВИСНОВКИ

У сучасних умовах Україна стоїть перед важливим завданням професіоналізації публічної служби, що є ключовим фактором для забезпечення ефективного функціонування державного управління та здійснення реформ.

1. В ході дослідження було виявлено, що публічна служба представляє собою складну систему, яка об'єднує громадян та організації для забезпечення потреб населення з використанням ресурсів держави. Вона включає різні аспекти, від соціальних до політичних, і має за мету досягнення державних цілей на основі принципів служіння народові. Система публічної служби в Україні охоплює різні сфери, такі як органи виконавчої та законодавчої влади, судова система тощо. Розвиток демократії та громадянського суспільства визначає важливість забезпечення високоякісних державних послуг, які сприяють повазі до прав і свобод громадян.

2. Досвід зарубіжних країн свідчить про важливість системного підходу до професіоналізації публічної служби. Наприклад, в таких країнах як Канада, Німеччина та Велика Британія, впроваджено комплексні програми професійного розвитку державних службовців, що включають формальне, неформальне та інформальне навчання. Значна увага приділяється також дистанційному навчанню, що дозволяє підвищувати кваліфікацію працівників без відриву від основної діяльності. Такі підходи сприяють розвитку компетенцій, необхідних для ефективного виконання службових обов'язків, та підвищенню загального рівня професійної культури в органах державного управління.

3. Національний розвиток вимагає удосконалення публічної служби, зокрема, з метою підвищення ефективності управління та підвищення престижу професійної діяльності державних службовців. Це актуальна проблема, яка привертає увагу дослідників із метою створення сприятливих умов для розвитку публічного управління. Аналіз показав, що в системі

публічної служби в Україні існують проблеми, що перешкоджають її професіоналізації. Серед них можна виділити такі, як: обмежену здатність публічного управління до ефективної реалізації структурних реформ, низький інституційний потенціал відділів персоналу, низьку якість адміністративних послуг, відсутність механізмів для безперервного професійного розвитку, низьку репутацію публічного управління та інші.

4. Розвиток професійних компетентностей та інноваційні підходи до професійного навчання є ключовими факторами для підвищення якості публічної служби в Україні. Формальне навчання, яке передбачає здобуття систематизованих знань у навчальних закладах, має бути доповнене неформальними освітніми програмами, тренінгами та семінарами. Важливе значення має також інформальне навчання, яке здійснюється через обмін досвідом серед колег та участь у професійних спільнотах. Дистанційне навчання забезпечує гнучкість та доступність освітніх ресурсів, що сприяє безперервному професійному розвитку працівників.

5. Аналізуючи поточний стан публічної служби в Україні, слід визначити кілька ключових напрямів розв'язання вищевказаних проблем. По-перше, необхідно визнати необхідність впровадження системи професійного відбору та розвитку кадрів у державному секторі. Це передбачає впровадження компетентнісного підходу до відбору кандидатів, організацію систематичного навчання та підвищення кваліфікації працівників, а також створення системи стимулів та мотивації для професійного зростання. По-друге, важливо забезпечити прозорість та громадський нагляд за процесами в публічній службі. Це можна досягти шляхом публікації інформації про вакансії, процес відбору та результати конкурсів, а також впровадження механізмів оцінки результативності роботи державних службовців. По-третє, необхідно активно впроваджувати міжнародні стандарти та кращі практики управління людськими ресурсами в публічній службі. Це передбачає адаптацію інноваційних підходів до управління персоналом та впровадження сучасних систем управління професійним розвитком.

б. Для покращення становища персоналу в органах публічної влади можна виокремити такі напрями дій: – Підвищення конкурентоспроможності професії публічного службовця на ринку праці шляхом удосконалення механізмів відбору, кар'єрної моделі та мотивації. – Об'єднання нормативних актів у сфері публічної служби в один закон, що спростило б систему регулювання цієї галузі. – Зміна підходів до роботи співробітників, акцентуючи увагу на результативності та впровадженні системи оцінювання. – Перехід від обліку персоналу до управління ним та створення відповідної служби управління персоналом. – Впровадження громадського контролю за діяльністю посадових осіб органів публічної влади через постійні опитування громадян. – Посилення вимог до професійної кваліфікації публічних службовців та стимулювання самонавчання і підвищення кваліфікації. – Забезпечення індивідуального підходу до професійної підготовки публічних службовців відповідно до їх досвіду, освіти та потреб. – Удосконалення системи професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців з метою забезпечення безперервності та балансу між теоретичними та практичними знаннями.

Узагальнюючи, професіоналізація публічної служби в Україні є складним, але надзвичайно важливим завданням. Шлях до досягнення цієї мети передбачає впровадження комплексу заходів з удосконалення системи відбору, навчання та мотивації державних службовців, а також забезпечення прозорості та громадського контролю за діяльністю публічної служби. Крім того, важливим є вивчення та впровадження кращих міжнародних практик, що дозволить створити ефективну та професійну систему державного управління в Україні.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алюшина Н. Політика сталого розвитку неможлива без професіоналізації публічної служби. URL: <https://nads.gov.ua/news/nataliya-alyushina-politika-stalogo-rozvitku-nemozhлива-bez-profesionalizaciyipublichnoyi-sluzhbi> (дата звернення: 12.03.2024).
2. Аналітичний звіт щодо визначення індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців на 2023 рік <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/професійне%20навчання/звіт%20П%202023%20рік.pdf>
3. Андрощук І. М., Калюжна Т. Г., Піддячий В. М., Шарошкіна Н. Г. Навчання дорослих в умовах неформальної освіти: практичний посібник. Київ: ПООД імені Івана Зязюна НАПН України, 2019. 215 с.
4. Антонова Л., Козлова Л. Професіоналізація державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування як напрям реалізації теорії лідерства в публічному управлінні. URL: [http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/1\\_2020/6.pdf](http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/1_2020/6.pdf) (дата звернення: 11.03.2024).
5. Балдич, Н., Гнидюк, Н., Трутковські, Ц. (2019). Дослідження навчальних потреб представників органів місцевого самоврядування України. Аналітичний звіт. URL: [http://www.slg-coe.org.ua/wpcontent/uploads/2019/07/TNA\\_Ukraine-2018-2019-Final-Report\\_ukr\\_F.pdf](http://www.slg-coe.org.ua/wpcontent/uploads/2019/07/TNA_Ukraine-2018-2019-Final-Report_ukr_F.pdf).
6. Біла-Тіунова Л. Р. Службова кар'єра в Україні : монографія. Одеса : Фенікс, 2011. 540 с.
7. Вебер М. Политика как призвание и профессия. URL: <https://booksonline.com.ua/view.php?book=39721> (дата звернення: 02.04.2024).
8. Волик В. (2016). Основні вимоги до професійної компетентності державного службовця. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/conf/2016-5/doc/4/12.pdf>.

9. Гусак І. Шлях до професіоналізму на державній службі. URL: [http://lvivacademy.com/vidavnitstvo\\_1/visnik9/fail/Gusak.pdf](http://lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik9/fail/Gusak.pdf) (дата звернення: 07.04.2024).
10. Древаль О. Ю., Коваленко О. І. Питання професіоналізації державних службовців. 01/01/2012. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/14060146.pdf>
11. Енциклопедичний словник з державного управління / за ред. Ю. Ковбасюка, В. Трощинського, Ю. Сурміна. Київ : НАДУ, 2010. 820 с.
12. Жовнірчик Я. Ф. Сутність формування кар'єри державного службовця в організації його діяльності. *Наук. вісник Академії муніципал. управління*: Серія «Управління». Вип. 3: Держ. упр. та місц. самовр. / заг. ред. В. П. Присяжнюка, В. Д. Бакуменка. Київ : ВПЦ АМУ, 2013. С. 50 – 59.
13. Загороднюк С. Професіографічне дослідження професійної діяльності державних службовців. *Державне будівництво*. 2018. № 2 URL: [http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2018-2/doc/3/3\\_5.pdf](http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2018-2/doc/3/3_5.pdf).
14. Закон про службу : закон Чехії від 26 квіт. 2002 р. *Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України* / за заг. ред. В. П. Тимощука, А. М. Школика. Київ : Конус-Ю, 2007. С. 269 – 387.
15. Закон про цивільну службу : закон Польщі від 18 груд. 1998 р. *Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України* / за заг. ред. В. П. Тимощука, А. М. Школика. Київ : Конус-Ю, 2007. С. 388 – 426.
16. Селіванов С.В. Професіоналізація публічної служби в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. Серія: Державне управління. Т. 32 (71). 2021. № 5. С. 30 – 36. DOI <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2021.5/06> (дата звернення: 10.03.2024).
17. Захорольська В. Вдосконалення кадрової політики публічної служби в Україні: досвід країн ЄС. URL: [https://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/163193/2022\\_7\\_Material\\_conference\\_16\\_06\\_2022-65-67.pdf?sequence=1](https://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/163193/2022_7_Material_conference_16_06_2022-65-67.pdf?sequence=1)

18. Звіт про роботу Національного агентства України з питань державної служби за 2017 рік / уклад. К. Ващенко (кер.) та ін. Київ : НАДС, 2018. 36 с.
19. Зелінський С. (2016). Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців : монографія. Київ. НАДУ. 296 с. URL: <http://center.kr-admin.gov.ua/monog.pdf>.
20. Іншин М. Поняття державної служби в Україні: багатоаспектний підхід. *Вісник Національного університету внутрішніх справ*. Вип. 20. 2002. С. 331–334.
21. Кагановська Т. Характеристика вимог, що висуваються до персоналу органів державного управління. *Юридичний журнал*. 2008. № 10 (76). С. 88 – 93.
22. Качан Н. (2019). Компетенції і компетентність на озброєнні у держслужби. URL: <https://www.dsforum.org.ua/publications/officia-veniam-quisquam-laborum-dolores>.
23. Ковбасюк Ю., Оболенський О. Державна служба: підручник. Київ. Одеса. НАДУ, 2012.
24. Колісніченко Н. М. Державна служба в Європейському Союзі. Європеїзація та розвиток державної служби в Україні : навч. посіб. / за загальною ред. : М. Бойцуна, Я. Мудрого, О. Рудіка. Київ : Вид-во «Міленіум», 2009. С. 103 – 126.
25. Колісніченко Н., Стойкова Г. Особливості професіоналізації державних службовців: етапи, стадії, підходи. URL: <https://goo.gl/fdtQ9J> (дата звернення: 02.04.2024).
26. Комонюк А. Є., Чорна В. Г. Проблемні питання адаптація державної служби до стандартів Європейського Союзу DOI: 10.36550/2522-9230-2022-13-146-151 *Наукові записки*. Серія: Право. Випуск 13. 2022. с. 146-151. URL: <https://pravo.cuspu.edu.ua/index.php/pravo/article/view/222/208>
27. Компетенції державних службовців як основа їх психологічної готовності до професійної діяльності в умовах євроінтеграції. (2015). URL:

[https://pidruchniki.com/2015060964797/psihologiya/kompetentsiyi\\_derzhavnih\\_sluzhbovtiv\\_osnova\\_psihologichnoyi\\_gotovnosti\\_profesiynoi\\_diyalnosti\\_umova\\_h\\_yevroi\\_ntegratsiy](https://pidruchniki.com/2015060964797/psihologiya/kompetentsiyi_derzhavnih_sluzhbovtiv_osnova_psihologichnoyi_gotovnosti_profesiynoi_diyalnosti_umova_h_yevroi_ntegratsiy)

28. Конституція України : прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р. : зі змінами. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>.

29. Концепція реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад (2017). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-%D1%80>.

30. Лапшина В. Професіоналізація: сутність та структура поняття. URL: [https://ukr-socium.org.ua/wp-content/uploads/2005/04/54-58\\_\\_no-2-3\\_\\_vol-7\\_\\_2005\\_\\_UKR.pdf](https://ukr-socium.org.ua/wp-content/uploads/2005/04/54-58__no-2-3__vol-7__2005__UKR.pdf) (дата звернення: 18.04.2024).

31. Оболенський О. Професіоналізація державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. *Вісник державної служби України*. 2005. № 1. С. 20–27.

32. Олійник І. Л. Професійний розвиток державних службовців. *Ученые записки Таврического национального университета им. В.И. Вернадского*. Серія «Юридические науки». Том 26 (65). 2013. № 2-1 (Ч. 2). С. 69–77.

33. Оржель О., Палій О., Полянський Ю. Європейський досвід державного управління : курс лекцій. Київ. НАДУ, 2007. 76 с.

34. Пабат В., Жовнірчик Я. Управлінські компетентності державних службовців. *Ефективність державного управління*. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2017. Вип. 1 (50). Ч. 1. С. 121 – 127.

35. Панейко Ю. Наука адміністрації й адміністративного права (загальна частина). Т. 1. URL: [https:// diasporiana.org.ua/miscellaneous/15435-paneyko-yu-nauka-administratsiyi-y-administrativnogo-prava-zagalnachastina-t-1/](https://diasporiana.org.ua/miscellaneous/15435-paneyko-yu-nauka-administratsiyi-y-administrativnogo-prava-zagalnachastina-t-1/) (дата звернення: 02.09.2021).

36. Пірен М. Елітні кадри для держслужби – основа демократичних змін в Україні. Новітні стратегії реформування державної служби в умовах європейської інтеграції : матер. круглого столу за міжнар. уч. (м. Київ, 5 грудня 2014 р.). Київ : Вид-во Ліра-К, 2014. С. 25–31.

37. Пометун О. І. Теорія та практика послідовної реалізації компетентнісного підходу в досвіді зарубіжних країн. *Компетентісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи*. Київ : К.І.С., 2004. С. 15 – 24.

38. Порядок визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В» : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 6 квіт. 2016 р. № 72. URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0647-16>.

39. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Постанова КМУ від 06.02.2019 № 106 (із змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-п#Text>.

40. Про державну службу : закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII. URL : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.

41. Про зайнятість на публічній службі : закон Канади від 7 листоп. 2003 р. *Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України* / за заг. ред. В. П. Тимощука, А. М. Школика. Київ : Конус-Ю, 2007. С. 669 – 697.

42. Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А» : постанова Кабінету Міністрів України від 22 липня 2016 р. № 448. URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/448-2016-п>.

43. Про права і обов'язки службовців : закон Франції від 22 лют. 2007 р. *Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України* / за заг. ред. В. П. Тимощука, А. М. Школика. Київ : Конус-Ю, 2007. С. 153 – 203.

44. Про публічну службу : закон Литви від 23 квіт. 2002 р. *Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України* / за заг. ред. В. П. Тимошука, А. М. Школика. Київ : Конус-Ю, 2007. С. 427 – 454.

45. Севтунов М. Ефективність розвитку професіоналізму службовця місцевого самоврядування як складник успішного просування по службі. URL: <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/DeBu/2008-1/doc/3> (дата звернення: 10.11.2023).

46. Серьогін С. Мета, завдання та функції державної служби. *Аспекти публічного управління. Кадрова політика та публічна служба*. Вересень 2013 року. № 1 (1). С. 64 – 78.

47. Федоренко В. Проблеми законодавчого забезпечення інституту державної служби в Україні у контексті європейської інтеграції. *Новітні стратегії реформування державної служби в умовах європейської інтеграції* / За заг. ред. проф.-ів Ю.М.Ковбасюка і В.Л. Федоренка ; матеріали круглого столу за міжнародною участю. Київ : Вид-во Ліра-К, 2014. С. 77–83.

48. Шевчук М. Регіональний лідер системи навчання державних службовців. *Вісник Державної служби України*. 2004. № 3. С. 4 – 9.

49. Шереметьєва Л. А., Грицяк І. А., Баранцева К. К. та ін. Зарубіжний досвід державного управління: доцільність і можливості застосування в Україні : наук. розробка. Київ : НАДУ, 2012. С. 26.

50. Штика Л. Державна служба. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. Київ : НАДУ, 2010. 820 с.