

**А. В. Іванченко**, аспірант кафедри публічного управління та економіки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського

## ЦІННІСНІ АСПЕКТИ РЕФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ

*Стаття присвячена аналізу ціннісних аспектів реформування державної служби, які є основою для створення ефективної, демократичної та прозорої системи управління. Визначено ключові цінності, на яких повинна ґрунтуватися реформа, зокрема: прозорість, підзвітність, професіоналізм, етика, інклюзивність, соціальна справедливість та демократичний контроль.*

*Реформування державної служби є важливою складовою модернізації будь-якої країни, особливо в умовах змін, що відбуваються в політичній, економічній та соціальній сферах. Одним із найважливіших аспектів таких реформ є виявлення та інтеграція ціннісних орієнтирів, що визначають напрями розвитку державного управління, а також забезпечують стабільність і ефективність його функціонування. Ціннісні аспекти реформування державної служби відіграють ключову роль у формуванні державної політики, розвитку суспільних відносин і підвищенні рівня довіри громадян до органів влади. У статті розглядаються основні цінності, на яких повинна базуватися сучасна державна служба, а також значення цих цінностей у контексті реформ.*

*Особлива увага приділена важливості етичних стандартів, гнучкості та адаптивності системи, що дозволяє державній службі швидко реагувати на зміни в соціальному та політичному середовищі.*

*Стаття також розглядає необхідність постійного вдосконалення процесів реформування з урахуванням потреб громадян і суспільства в цілому. Автор підкреслює, що успішне реформування державної служби неможливе без розвитку довіри між громадянами та державою, а також без забезпечення рівних можливостей для всіх громадян.*

*У статті також акцентується увага на необхідності забезпечення доброчесності в державних органах, що передбачає боротьбу з корупцією, впровадження антикорупційних механізмів, а також створення умов для саморегуляції державних службовців, котрі несуть відповідальність за свої дії.*

*На заключному етапі статті підкреслюється, що реформування державної служби повинно базуватися на комплексному підході, який поєднує юридичні, організаційні та ціннісні зміни. Лише за умови інтеграції цих аспектів можна побудувати справжню службу, що служить інтересам громадян, зміцнює демократичні інститути та сприяє сталому розвитку держави.*

*Таким чином, ціннісні аспекти реформування державної служби мають вирішальне значення для забезпечення її ефективності, легітимності та здатності реагувати на потреби суспільства. У статті зроблено висновок, що лише через інтеграцію цих цінностей у систему державного управління можна досягти стійких позитивних змін, підвищення рівня довіри громадян до державних інститутів та створення основ для сталого розвитку суспільства.*

*Ключові слова: державна служба, етичні стандарти, реформування державної служби, ціннісні аспекти.*

### **A. V. Ivanchenko. Valuable aspects of reforming the government service in Ukraine**

*The article is dedicated to analyzing the value aspects of civil service reform, which form the foundation for creating an effective, democratic, and transparent system of governance. Key values upon which the reform should be based are identified, including transparency, accountability, professionalism, ethics, inclusivity, social justice, and democratic control.*

*Civil service reform is an essential part of modernization for any country, especially in the context of political, economic, and social changes. One of the most important aspects of such reforms is identifying and integrating value-based principles that define the directions of public administration development and ensure the stability and effectiveness of its functioning. The value aspects of civil service reform play a key role in shaping public policy, developing social relations, and increasing citizens' trust in government institutions. The article discusses the core values on which modern civil service should be based, as well as the significance of these values in the context of the reform.*

*Particular attention is paid to the importance of ethical standards, flexibility, and adaptability of the system, which allows the civil service to quickly respond to changes in the social and political environment. The article also addresses the need for the continuous improvement of the reform processes, taking into account the needs of citizens and society as a whole. The author emphasizes that successful civil service reform is impossible without the development of trust between citizens and the state, as well as without ensuring equal opportunities for all citizens.*

*The article also highlights the need to ensure integrity in public institutions, which involves combating corruption, implementing anti-corruption mechanisms, and creating conditions for the self-regulation of civil servants who are accountable for their actions.*

*At the conclusion of the article, it is emphasized that civil service reform should be based on a comprehensive approach that combines legal, organizational, and value-based changes. Only through the integration of these aspects can we build a true service that serves the interests of citizens, strengthens democratic institutions, and contributes to the sustainable development of the state.*

*Thus, the value aspects of civil service reform are crucial for ensuring its efficiency, legitimacy, and ability to respond to the needs of society. The article concludes that only by integrating these values into the public administration system can we achieve lasting positive changes, increase citizens' trust in public institutions, and lay the foundation for the sustainable development of society.*

*Key words: state service, ethical standards, reform of state service, valuable aspects.*

**Постановка проблеми.** Реформа державної служби є важливим кроком у процесі модернізації державних інститутів та створення ефективної і прозорої системи управління. У сучасному світі, де демократія, права людини та принципи правової держави є основними орієнтирами для розвитку суспільства, необхідно враховувати не лише організаційні та технічні аспекти реформ, а й ціннісні підходи, які забезпечать стабільність і легітимність державної служби. Ціннісні складові реформування державної служби включають принципи прозорості, підзвітності, професіоналізму, етики, інклюзивності, соціальної справедливості та демократичного контролю. Однак інтеграція цих цінностей у систему державного управління вимагає значних зусиль, особливо в умовах змін у політичному, економічному та соціальному контексті.

Незважаючи на значні успіхи в сфері державного управління, реформування державної служби в багатьох країнах, зокрема в Україні, стикається з численними труднощами. Серед них – збереження корупційних практик, бюрократична інертність, низький рівень професіоналізму, недостатнє впровадження етичних стандартів та відсутність ефективних механізмів громадського контролю. Ці проблеми суттєво обмежують потенціал реформ. Крім того, важливим аспектом є необхідність адаптації державної служби до постійно змінюваного соціально-політичного середовища, що вимагає гнучкості та здатності до швидких змін.

Отже, важливо детальніше вивчити ціннісні аспекти, які здатні забезпечити не лише технічну ефективність, але й моральну легітимність реформ. Це, в свою чергу, сприятиме підвищенню якості управлінських процесів та розвитку демократичних інститутів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На сучасному етапі питання реформування державної служби привертає увагу науковців, експертів та практиків, зокрема О. Баранов, І. Лукінок, В. Сухаревський, Ю. Твердохліба, О. Шевченко, Т. Щербань.

**Метою цієї статті** є дослідження ціннісних аспектів реформування державної служби, виявлення ключових цінностей, які мають стати основою для реформ, а також оцінка їхнього впливу на ефективність, прозорість і легітимність державного управління.

**Виклад основного матеріалу.** Реформа державної служби є ключовим елементом демократичних змін та модернізації публічного управління в будь-якій країні. Вона включає не лише зміни в організаційній структурі, а й впровадження нових ціннісних орієнтирів, які мають забезпечити ефективність, підзвітність і довіру до державних інститутів. Ціннісні аспекти реформування державної служби визначають, яким чином буде налагоджена взаємодія між державою та її громадянами, як органи влади виконуватимуть свої обов'язки та яким чином вони служитимуть інтересам суспільства.

Реформа державної служби в Україні, що відбувається на фоні війни, яка триває з 2014 року, та повномасштабної агресії Росії з 2022 року, стала серйозним випробуванням для державних інститутів. Ціннісні аспекти реформ, такі як прозорість, підзвітність, етика, професіоналізм, інклюзивність і демократичний контроль, набули ще більшого значення в умовах екстремальних викликів, зокрема, військової загрози, економічної кризи та гуманітарних катастроф [1, с. 239].

Прозорість є однією з ключових цінностей, що визначають ефективність реформ. Вона передбачає відкритість державних установ у їхній діяльності, доступність інформації про ухвалені рішення, кадрові призначення та використання бюджетних коштів. Прозорість надає можливість громадянам та організаціям контролювати роботу органів влади, що, в свою чергу, сприяє зменшенню корупції, покращенню якості державних послуг та підвищенню довіри до держави. Підзвітність означає, що державні службовці зобов'язані відповідати за свої дії перед громадянами, парламентом та іншими контрольними органами [2, с. 148].

В Україні в останні роки було зроблено значні кроки для підвищення прозорості, зокрема завдяки розвитку електронного урядування та впровадженню платформ, таких як Prozorro для публічних закупівель. Це дозволяє кожному громадянину бачити, як витрачаються державні кошти. Проте, враховуючи великий обсяг фінансових ресурсів, спрямованих на потреби армії та відновлення країни, боротьба з корупцією та забезпечення прозорості залишаються важливими викликами, особливо в умовах війни, коли важливі рішення потрібно приймати швидко і часто без достатнього громадського контролю.

Для ефективного функціонування державної служби надзвичайно важливо, щоб державні службовці мали відповідну кваліфікацію, а також необхідні знання та навички для виконання своїх обов'язків. Реформа державної служби повинна передбачати механізми професійного навчання, підвищення кваліфікації та заохочення кар'єрного зростання на основі заслуг, а не політичної приналежності. Професіоналізм є ключовим чинником, що впливає на якість управлінських рішень, ефективність виконання публічних функцій і загальний рівень розвитку державних інститутів.

У часи війни потреба в професіоналізмі державних службовців стає надзвичайно важливою. Це стосується як військових, так і цивільних посад, оскільки кожне прийняте рішення може мати стратегічні наслідки для країни. В умовах воєнного стану значна частина державних службовців виконує завдання, пов'язані з координацією оборонних зусиль, наданням гуманітарної допомоги, евакуацією та відновленням інфраструктури. Професіоналізм у таких умовах визначається не лише знаннями та навичками, а й здатністю швидко адаптуватися до змінюваних

обставин і приймати правильні рішення під тиском. Підвищення рівня кваліфікації серед державних службовців стало пріоритетом для України, зокрема завдяки міжнародним партнерствам, які пропонують програми підготовки та навчання. Проте реформи в кадровій сфері та зміни в державній службі все ще стикаються з перешкодами, такими як нестача підготовлених кадрів і високий рівень стресу, в умовах якого працюють органи влади.

Однією з найважливіших цінностей є етика. Вона вимагає, щоб державний службовець діяв чесно, об'єктивно та справедливо, не зловживаючи своїми повноваженнями. Реформа повинна включати впровадження чітких моральних і етичних норм, які регулюють поведінку службовців, а також створення незалежних органів для моніторингу їх діяльності. Встановлення високих етичних стандартів допомагає запобігати корупційним провам, політичним маніпуляціям і забезпечує довіру громадян до державних інститутів.

Етика та моральні стандарти набули особливого значення в умовах війни, оскільки громадяни очікують від державних службовців не лише виконання своїх обов'язків, а й високої моральної відповідальності за свої вчинки. В екстремальних ситуаціях часто виникають спокуси до зловживань службовим становищем, маніпуляцій з гуманітарною допомогою, пільгами для військових або ресурсами, призначеними для відновлення країни. Хоча в Україні активно функціонують антикорупційні органи та існує система контролю за моральними стандартами (така як Кодекс етики державного службовця), ці принципи все ще порушуються. У період війни особливо важливо дотримуватись етичних норм, оскільки зловживання можуть мати серйозні наслідки як для держави, так і для її міжнародної репутації [3, с. 144].

Державна служба повинна бути доступною для всіх громадян, незалежно від їх соціального статусу, статі, віку, національності чи релігійних переконань. Інклюзивність передбачає створення рівних можливостей для всіх, хто прагне працювати на державній службі, забезпечення прозорих конкурсів на вакантні посади та запобігання дискримінації. Соціальна справедливість повинна включати рівні можливості для отримання державних послуг і захисту прав кожного громадянина, незалежно від його фінансового становища чи політичних поглядів.

Інклюзивність у державній службі під час війни є ключовим аспектом, оскільки реформи в цій сфері повинні забезпечувати рівний доступ до державних посад для всіх громадян, незалежно від їх соціального статусу, статі, віку, національності чи політичних переконань. У воєнних умовах інклюзивність виявляється у створенні рівних можливостей для всіх соціальних груп, зокрема для жінок, ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та інших вразливих категорій населення. Незважаючи на складнощі, з якими стикається країна, Україна продовжує зусилля щодо впровадження інклюзивності в управлінні. Наприклад, підвищення участі жінок у сферах національної безпеки та оборони є важливим напрямком реформ.

Цінність демократичного контролю полягає в праві громадян брати участь у процесах ухвалення рішень, здійснювати контроль за діяльністю державних органів та вимагати відповідальності від посадовців за їхні дії. Реформа повинна створити умови для активної участі громадян у формуванні публічної політики, а також впровадити новітні технології для забезпечення прозорості та зворотного зв'язку з населенням. Демократичний контроль через інститути громадянського суспільства, медіа та парламент сприяє зменшенню корупції та покращенню управлінських процесів.

Забезпечення демократичного контролю та участі громадян у процесах реформування державної служби стає складним завданням під час війни. У умовах воєнного стану деякі демократичні процеси можуть бути тимчасово обмежені, проте важливо зберігати механізми громадського контролю, навіть у критичних ситуаціях. В Україні спостерігається поступове впровадження цифрових платформ для моніторингу державних закупівель, а також розвиток платформ для зворотного зв'язку між громадянами та державними органами.

Демократичний контроль залишається суттєвим, проте в умовах війни багато аспектів управління, особливо в оборонній сфері, можуть бути недоступними для громадськості з міркувань безпеки. Тим не менш, загалом прозорість у цих сферах є важливою для збереження довіри населення до державних інститутів [4, с. 13].

Сучасні реформи вимагають від державних органів здатності оперативного реагувати на зміни в соціально-політичному та технологічному середовищі. Гнучкість у державному управлінні передбачає готовність влади відповідати на нові виклики, впроваджувати інновації, адаптуватися до змін в економіці та коригувати свою структуру відповідно до потреб суспільства. Це дозволяє державним службам зберігати ефективність у умовах глобалізації та швидкого розвитку технологій.

Однією з найбільших загроз для ефективності державної служби є корупція, яка підриває довіру громадян до органів влади та призводить до неефективного використання ресурсів. Реформа державної служби повинна включати системи антикорупційних заходів, прозорі механізми контролю за діяльністю службовців, встановлення чітких стандартів поведінки та незалежні органи для моніторингу їхніх дій. Створення умов для саморегуляції та прозорості допомагає зменшити ризики зловживань і підвищити ефективність управління.

Інтеграція сучасних технологій у діяльність державних установ є ключовим етапом у реформуванні державної служби. Застосування цифрових технологій здатне суттєво підвищити ефективність, зменшити рівень корупції та спростити доступ до державних послуг. Важливо забезпечити якісну підготовку державних службовців для роботи з новими технологіями, що сприятиме створенню більш прозорого, доступного та зручного управління для громадян [5].

Одним із найяскравіших прикладів практичного впровадження ціннісних аспектів реформування державної служби є реформа державного управління в Естонії. Естонія є однією з країн, де реалізація ціннісних принципів – таких як прозорість, підзвітність, професіоналізм, інклюзивність та ефективність – стала основою для успішних реформ у сфері державної служби. Це робить її важливим прикладом для інших країн, зокрема для України.

Естонія стала лідером у використанні цифрових технологій для забезпечення прозорості та підзвітності державної служби. Зокрема, система е-урядування дозволяє громадянам з легкістю отримувати доступ до урядових послуг та перевіряти використання публічних коштів. Через електронну платформу E-Estonia громадяни можуть здійснювати різноманітні адміністративні операції, від подачі податкових декларацій до голосування на виборах. Вся інформація про державні закупівлі та витрати публічних коштів відкрито доступна через платформу Rahandusministeerium (Міністерство фінансів), що сприяє зменшенню корупції та підвищенню підзвітності органів влади.

Однією з основних цінностей естонської реформи є формування професійного та кваліфікованого кадрового резерву для державної служби. Естонія акцентує увагу на вищій освіті та безперервному навчанні своїх державних службовців, щоб забезпечити високий рівень кваліфікації та компетентності в управлінні. Реформа також передбачає прозорі конкурсні процедури для відбору кадрів, що дозволяє обирати найкращих кандидатів на основі заслуг, а не політичних впливів чи родинних зв'язків.

Естонський досвід реформування державної служби є яскравим прикладом того, як інтеграція ціннісних аспектів, таких як прозорість, професіоналізм, етика, інклюзивність та демократичний контроль, може трансформувати систему публічного управління, роблячи її більш ефективною, доступною та підзвітною громадянам. Завдяки впровадженню цифрових технологій та дотриманню етичних стандартів, Естонія змогла створити управлінську модель, що поєднує інновації з демократичними принципами. Цей досвід є надзвичайно важливим для інших країн, зокрема для України, яка прагне модернізувати свою державну службу та побудувати систему управління, засновану на принципах справедливості, прозорості та відповідальності.

Нова Зеландія є яскравим прикладом успішного реформування державної служби. Ще в 1980-х роках країна вжила значних заходів для підвищення ефективності та підзвітності своїх державних інститутів. Скандинавські країни, зокрема Швеція, Норвегія та Данія, демонструють, як демократичний контроль і етичні стандарти можуть стати основою для створення стабільної та ефективної державної служби. Сінгапур також є прикладом країни, яка досягла значних успіхів у реформуванні державної служби завдяки поєднанню високого професіоналізму та сучасних технологій [6, с. 65].

Отже, зарубіжний досвід свідчить про те, що успішне реформування державної служби, яке ґрунтується на чітких ціннісних принципах, здатне значно підвищити ефективність управлінських процесів, зменшити рівень корупції та забезпечити більшу підзвітність і довіру громадян до органів влади. Приклади з Естонії, Нової Зеландії, Скандинавських країн та Сінгапуру ілюструють важливість прозорості, професіоналізму, етики, інклюзивності та демократичного контролю в державному управлінні. Ці аспекти можуть стати надійною основою для реформування державної служби в інших країнах, зокрема в Україні, де такі цінності можуть відігравати ключову роль у створенні ефективної, демократичної та справедливої системи управління.

**Висновки та перспективи.** Ціннісні аспекти реформування державної служби становлять фундамент для формування стабільної, ефективної та демократичної системи управління. Прозорість, підзвітність, професіоналізм, етика, інклюзивність, соціальна справедливість і демократичний контроль – це ключові цінності, які мають стати основою реформ. Лише інтегруючи ці цінності в систему державного управління, можна досягти істотних змін, підвищити ефективність та зміцнити довіру між громадянами і державою.

Попри виклики, з якими стикаються органи державної влади в умовах війни та інших глобальних загроз, реалізація основних цінностей – прозорості, етики, професіоналізму, інклюзивності та демократичного контролю – є ключовою умовою для формування стійкої та надійної системи публічного управління.

Також важливо продовжувати реформи в цій сфері, зосереджуючи увагу на впровадженні технологій, підвищенні етичних стандартів та зміцненні довіри громадян до державних інститутів.

### Список використаних джерел:

1. Біла-Тіунова Л.Р. Державна служба України. Загальна частина : навчальний посібник. 2020. 511 с.
2. Василевська Т. Етичні виміри громадянськості державного службовця. *Публічне управління: теорія та практика*. 2011. № 1 (5). С. 148–153.
3. Письменна І. І. Система принципів державної служби України в сучасних умовах суспільного розвитку. *Вісник Академії митної служби України. Сер.: Державне управління*. 2011. № 2. С. 144–150. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamscudu>.
4. Попок А.А. Сучасні підходи до здійснення реформування державного управління: досвід зарубіжних країн. *Вісник Національної академії державного управління*. 2012. № 2. С. 13–20.

5. Хмельницька І. Національний інтелектуальний потенціал конкурентна перевага країни. *Урядовий кур'єр*. 2017. URL: [ukurier.gov.ua/uk/articles/nacionalnij-intelektualnij-potencial-konkurentna-p](http://ukurier.gov.ua/uk/articles/nacionalnij-intelektualnij-potencial-konkurentna-p).

6. Томкіна О. Принцип добросовісності державної влади: постановка проблеми. *Вісник Національної академії правових наук України*. 2014. № 1. С. 65–74.

### References:

1. Pro derzhavnu sluzhbu (2015) : Zakon Ukrainy vid 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> [Ukraine].

2. Tinovyy zvit «Reforma derzhavnoi sluzhby Ukrainy : Realizatsiia profilnoho zakonu 2016–2017 rr.» *Laboratoriia zakonodavchyykh initsiatyv*. Kyiv, 2017. 39 s. [Ukraine]

3. Lyndiuk O. A. (2016) Teoriia ta praktyka modernizatsii derzhavnoi sluzhby Ukrainy v umovakh hlobalizatsii: monohrafiia. Kyiv, 304 s. [Ukraine]

4. Bakhrakh D.M. (2017) Derzhavna sluzhba: poniattia, sutnist, pryntsypy. *Aktualni problemy prava ta polityky*. № 2. S. 38–51. [Ukraine]

5. Deiaki pytannia reformuvannia derzhavnoho upravlinnia / Stratehiia reformuvannia derzhavnoho upravlinnia na 2022–2025 r. : Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 21 lypnia 2021 r. N 831. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-zatverdiv-strategiyu-reformuvannya-derzhavnogo-upravlinnya-ukrayini-do-2025-roku>. [Ukraine]

6. Malynovskiy V. Ya. (2018) Publichna sluzhba v Ukraini : pidruch. K. : Vydavnychiy dim «Kondor», 312 s. [Ukraine]

7. VRU, Law of Ukraine (1971), Kodeks zakoniv pro patsiu [Law of Ukraine Kodeks zakoniv pro patsiu ] dated December 10, 1971 № 322-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (data zvernennia: 15.03.2022 r.) [Ukraine].

8. Ofitsiinyi sait Natsionalnoho ahentstva z pytan derzhavnoi sluzhby. URL: <https://nads.gov.ua/news/derzhavna-sluzhba-v-umovah-vijni-dobirka-korisnoyi-informatsiyi> (data zvernennia: 15.03.2022 r.). [Ukraine].

9. Kornuta L.M. (2019) Pryntsyp loialnosti v derzhavnii sluzhbi : teoretyko-pravova kharakterystyka ta perspektyvy rozvytku. *Pravo i suspilstvo*. № 1. Ch. 1. S. 91–96. [Ukraine].