

Р. І. Пашов,

*к. філос. н., доцент, старший викладач кафедри теорії та практики управління,
Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут
імені Ігоря Сікорського"*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5824-2641>

Ю. О. Гермаш,

*к. пед. н., старший викладач кафедри теорії та практики управління,
Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут
імені Ігоря Сікорського"*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1094-2507>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.6.218

ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ ЯК ЧИННИК ПОДОЛАННЯ БЮРОКРАТИЧНИХ ВИКЛИКІВ В УКРАЇНІ

R. Pashov,

PhD in Philosophy, Associate Professor, Senior Lecturer of the Department of Theory and Practice of Management,
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

Y. Hermash,

PhD in Pedagogical Sciences, Senior Lecturer of the Department of Theory and Practice of Management,
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

PROFESSIONALIZATION OF PUBLIC SERVICE AS A FACTOR IN OVERCOMING BUREAUCRATIC CHALLENGES IN UKRAINE

У статті теоретично узагальнено розвиток професіоналізації публічної служби в Україні. На основі аналізу, узагальнення й систематизації наукових джерел висвітлено шляхи та тенденції розвитку державної кадрової політики з розвитку компетенцій публічних службовців і подолання ділового бюрократизму в Україні. Було розроблено пропозиції щодо удосконалення кадрової політики з підвищення професіоналізації кадрового складу органів публічної влади в Україні. Пропозиції, розроблені на основі механізмів і принципів розвитку кадрового потенціалу, охоплюють комплекс завдань, стратегічних і операційних цілей, необхідних для успішної реалізації. На нашу думку, впровадження цих пропозицій в органах публічної влади значною мірою підвищиться рівень професійних компетентностей, вмотивованості та залученості публічних службовців, удосконалиться корпоративна культура, тим самим забезпечуючи високу ефективність у професійній діяльності та оптимальний шлях до досягнення цілей розбудови державності України.

Професійну компетентність варто сприймати як особистісну якість людини, що формується у процесі її соціалізації, яка носить природний характер (уміння, навички). Компетентність є динамічним процесом, що залежить від темпу розвитку суспільства, технологічних змін і потреб ринку праці. Формування нових здібностей, необхідних для успішної діяльності у сучасному світі, має стати ключовим завданням програм з підготовки, розвитку та підвищення кваліфікації. Удосконалення професійних навичок тісно пов'язане з професійним середовищем, зокрема з адаптацією, мотивацією та освітою.

Розвиток кадрового потенціалу та оптимізація роботи органів публічної влади сприяють ефективному плануванню розвитку та досягненню високих результатів у виконанні поставлених цілей і завдань. Важливу роль відіграють і принципи, на основі яких функціонує публічна служба, тож їх дотримання є не просто умовою, а й запорукою результативної роботи будь-якого органу публічної влади.

The article theoretically summarizes the development of professionalization of the public service in Ukraine. Based on the analysis, generalization and systematization of scientific sources, the author highlights the ways and trends in the development of the state personnel policy for the development of competencies of public servants and overcoming business bureaucracy in Ukraine. Proposals for improving the personnel policy to increase the professionalization of the staff of public authorities in Ukraine have been developed. The proposals, based on the mechanisms and principles of human resource development, cover a set of tasks, strategic and operational goals necessary for successful implementation. In our opinion, the implementation of these proposals in public authorities will significantly increase the level of professional competence, motivation and engagement of public servants, improve corporate culture, thereby ensuring high efficiency in professional activities and the best way to achieve the goals of building Ukraine's statehood.

Professional competence should be perceived as a personal quality of a person that is formed in the process of his or her socialization and is of a natural nature (skills). Competence is a dynamic process that depends on the pace of development of society, technological changes and labor market needs. The formation of new abilities necessary for successful activity in the modern world should become a key task of training, development and professional development programs. Improving professional skills is closely related to the professional environment, including adaptation, motivation and education.

Developing human resources and optimizing the work of public authorities contributes to effective development planning and achieving high results in fulfilling the goals and objectives set. The principles underlying the functioning of the public service also play an important role, and their observance is not only a condition but also a guarantee of the effective work of any public authority.

Ключові слова: публічне управління та адміністрування, публічна служба, державна служба, служба в органах місцевого самоврядування, кадрова політика, професійна компетентність, бюрократизм, діловий бюрократизм, цифровізація, професійний розвиток, мотивація, управління людськими ресурсами, реформа державного управління.

Key words: public management and administration, public service, civil service, service in local self-government bodies, personnel policy, professional competence, bureaucracy, business bureaucracy, digitalization, professional development, motivation, human resource management, public administration reform.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Публічне управління та адміністрування в Україні перебуває під впливом низки факторів, які визначають його ефективність і розвиток. Політично-правові фактори характеризуються неузгодженістю та застарілістю нормативно-правової бази, політичною нестабільністю та корупцією. Загалом серед факторів, що мають значний вплив на якість життя населення та сприяють бюрократизації суспільних відносин, варто зазначити кризову ситуацію в економіці, низький рівень заробітної плати, рівень зайнятості та безробіття, бюджетну політику, політику в соціальній сфері, умови праці, рівень напруги в суспільстві та загальний рівень життя людей, які сьогодні обумовлені війною з російською федерацією. Натомість важливу роль у подоланні негативних проявів бюрократизму сьогодні відіграють саме освітньо-культурні фактори, до яких належить рівень освіти, кваліфікаційно-

професійна структура з професіоналізації і підвищення кваліфікації та безпосередня якість надання освітніх послуг. Окрім зазначених факторів, на розвиток кадрового потенціалу та подолання бюрократизму впливають також відсутність ефективного механізму мотивації та фінансові проблеми. Відсутність ефективної системи мотивації, яка б стимулювала професійний розвиток працівників, та фінансові проблеми, що перешкоджають впровадженню необхідних змін, є серйозними перешкодами на шляху до розвитку кадрового потенціалу та подолання негативних проявів бюрократизму [1; 2].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Останні дослідження та публікації, пов'язані з кадровим потенціалом і реформами публічного управління в Україні, акцентують увагу на важливості професіоналізації та цифровізації державної служби. Зокрема, П. В. Польовий розглядає кадровий потенціал органів публічної влади в умовах цифрового суспільства, наго-

лошуючи на необхідності розвитку цифрових компетенцій державних службовців для ефективного функціонування в нових умовах [1].

Особливості розвитку публічного управління в Україні досліджує О. А. Решота, яка звертає увагу на сучасні тенденції реформування, зокрема на виклики, пов'язані з інтеграцією цифрових технологій в управлінські процеси. Авторка підкреслює, що розвиток цифрових платформ є важливим кроком до покращення взаємодії громадян з органами влади [2]. Державна антикорупційна політика також займає важливе місце в контексті цифровізації, зокрема через прийняття Закону України про засади антикорупційної політики на 2021–2025 роки, який містить положення щодо інтеграції цифрових інструментів для підвищення прозорості [3]. У сфері професійного навчання державних службовців особливу увагу приділяють створенню системи професійного навчання для чиновників, що обумовлено Постановою Кабінету Міністрів України про систему професійного навчання державних службовців, яка передбачає впровадження електронного навчання та інтегрованих цифрових платформ для підвищення кваліфікації [4].

Розвиток політики сталого розвитку також вимагає професіоналізації публічної служби, як зазначає Н. О. Алюшина, підкреслюючи важливість підготовки фахівців, здатних ефективно працювати з новітніми цифровими інструментами [6]. Загалом, дослідження підтверджують важливість цифрових технологій, професіоналізації публічної служби та інтеграції нових навчальних та оцінних систем для покращення державного управління в Україні. Однак, незважаючи на численні наукові роботи, все ж недостатнім, на нашу думку, залишається дослідження впливу професіоналізації публічної служби на подолання бюрократизму в системі органів публічної влади України.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Розвиток відповідності вимогам доброчесності та професійної етики в діяльності органів публічної влади на сьогодні повинен стати одним із головних пріоритетних напрямів у новій стратегії державної кадрової політики нашої країни. Метою стратегії повинно стати саме забезпечення усіх сфер публічного управління та адміністрування кваліфікованими кадрами, які слугуватимуть реалізації інтересів держави, а не своїх власних. Аналізуючи цілі та завдання Закону України "Про засади державної антикорупційної політики на 2021—2025 роки", ми бачимо, що вони здебільшого "спрямовані на встановлення загальних показників та причин корупції в Україні, а також вимірювання досвіду та сприйняття корупції населенням здійснюються на регулярній основі" [3], що за своєю сутністю є боротьбою з наслідками бюрократизації, а не з самим джерелом їх прояву. Отже, перед нами постає актуальна проблема розвитку професіоналізму, який передбачає готовність до змін, їх впровадження, постійне самовдосконалення та безперервне навчання.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Розвиток потенціалу та компетентностей публічних службовців регулюється системою нормативно-право-

вих актів, яка спрямована на загальне удосконалення процесу, встановлення стандартів, покращення життя суспільства, використання інноваційних методів навчання, формування чітких та ефективних програм розвитку. Одним з таких є Постанова Кабінету Міністрів № 106 від 06 лютого 2019 року "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", що визначає навчання як обов'язковий та безперервний процес і здійснюється на принципах цілеспрямованості, інноваційності, відкритості, академічної доброчесності, гарантій фінансування навчання та інших важливих засадах [4].

У процесі професійного розвитку публічних службовців необхідно застосовувати нові методи навчання службовців органів публічної влади на місцях, які найкращою мірою розкриють їх потенціал, посилять прагнення до самовдосконалення, сприятимуть вмотивованості працівників і забезпечать підвищення рівня професійних компетентностей. За умов цифрової трансформації Національним агентством з питань державної служби України створено відповідну платформу та запущено функціонування Порталу управління знаннями (далі — Портал) [5]. Основними завданнями Порталу є: створення сприятливих умов для розвитку ринку освітніх послуг у професійному навчанні та забезпечення доступу публічних службовців до якісних освітніх програм; інформування провайдерів про доступні програми підготовки за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування та програми підвищення кваліфікації; здійснення організації електронної взаємодії між користувачами Порталу для сприяння професійному навчанню та розвитку публічних службовців [6]. Портал управління знаннями, постійно розвиваючись, щороку пропонує нові функціональні можливості для публічних службовців і провайдерів, перетворюючись на ефективний інструмент професійного зростання компетентностей публічних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. На сьогодні Портал об'єднує 164 освітні заклади та 139450 публічних службовців, які активно використовують його можливості [5]. Водночас важливість професійного розвитку публічних службовців підкреслено у Плані відновлення України, де професіоналізація публічної служби є основою та ключовим елементом усіх змін і перетворень у суспільстві [7].

Досліджуючи процес підвищення професійного рівня кадрового складу органів публічної влади, враховуючи всі недоліки, прогалини, потреби та вітчизняний і зарубіжний досвід, можна стверджувати, що в публічному управлінні та адмініструванні реалізується така типізація управління — кабінетний, паперовий, кампанійський та електронний, причому останній поступово замінює паперовий і стає домінуючим. Ці типи управління є різновидами так званого "ділового" бюрократизму, якому протистоять реформи та системна робота з удосконалення діяльності органів публічної влади, а також демократизація оцінювання результативності за показниками KPI (англ. — Key Performance Indicators), які спрямовані на поліпшення стилю та методів публічного управління та адміністрування.

Професійне навчання та професіоналізація кадрового складу органів публічної влади включає в себе такі важливі компоненти, як підготовка, підвищення кваліфікації, стажування та самоосвіта. Розглянемо кожен із них детальніше: підготовка передбачає успішне завершення необхідної освітньої програми для діяльності публічного службовця, отримання ступеня магістра, зокрема за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування, та успішне проходження атестації, у формі єдиного кваліфікаційного іспиту; підвищення кваліфікації — здобуття або вдосконалення особами, які беруть участь у навчальному процесі, нових або існуючих компетентностей у межах їхньої професійної діяльності; стажування — процес набуття практичного досвіду шляхом виконання певних завдань та обов'язків у сфері професійної діяльності; самоосвіта передбачає активну самоорганізацію особистості з метою опанування нових компетентностей у вільний час або в процесі повсякденної діяльності, пов'язаної з професійною або іншими видами діяльності.

Національне агентство з питань державної служби України, як експерт у сфері професійного розвитку державних службовців, щорічно аналізує потреби та визначає актуальні напрями підвищення кваліфікації за різними формами програм, а також організовує та проводить конкурсний відбір програм і виступає в ролі державного замовника освітніх послуг. Індивідуальні потреби в професійному навчанні визначає вже безпосередньо кожен орган публічної влади самостійно для свого кадрового складу, враховуючи специфіку своєї діяльності, на основі оцінювання та особистісних програм розвитку (для державних службовців) та за результатами атестації (для посадових осіб місцевого самоврядування). У Стратегії реформування державного управління України на 2022—2025 роки закладена позитивна динаміка щодо досягнення значення індикатора "Частка державних службовців, які підвищили кваліфікацію", яка становить 55 % від загальної кількості державних службовців у 2022 році, з поступовим зростанням до 60% у 2023 році, 65 % у 2024 році та 70 % у 2025 році [8]. Моніторингові дослідження професійного навчання державних службовців за методологією SIGMA свідчать, що у 2021 році професійне навчання пройшли 64891 державний службовець (52%), з яких 101 особа належить до категорії "А", 16707 — до категорії "Б", а 48083 — до категорії "В" [9, с. 6—7]; у 2022 році професійне навчання пройшли 56737 державних службовців (33%), зокрема 146 — категорії "А", 16634 — категорії "Б" та 39957 — категорії "В" [10, с. 6]; у 2023 році професійне навчання пройшли 74417 державних службовців (46%), зокрема 152 — категорії "А", 19516 — категорії "Б" та 54749 — категорії "В". Як бачимо, у 2023 році відбулося суттєве зростання кількості державних службовців, охоплених професійним навчанням. Їх частка склала 46%, що на 13% перевищує показник 2022 року. Однак, це на 14% менше, ніж передбачено Стратегією реформування державного управління України на 2022—2025 роки [11, с. 6].

Постанова Кабінету Міністрів України № 640 від 23 серпня 2017 року "Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності

державних службовців" [12] відіграє також важливу роль у професіоналізації службовців органів публічної влади в Україні та встановлює прозору процедуру оцінювання результатів діяльності усіх категорій державних службовців. Цей фактор став основою для визначення напрямів професіоналізації та розвитку чи набуття нових компетентностей, впливає на кар'єрне зростання та систему матеріальних винагород, ґрунтуючись на принципах прозорості, гідності та достовірності тощо. Процес оцінювання складається з трьох послідовних етапів: 1) визначення завдань і головних показників, тобто перед державним службовцем ставлять від 2 до 5 завдань, які визначатимуть кінцеву мету, на досягнення якої спрямована його діяльність. На цім варто зауважити, що оцінювання службовців категорій "Б" і "В" здійснює сам керівник службовця або відділу, за категорією "А" призначений суб'єктом (орган державної влади, уповноважена посадова особа), а моніторингову діяльність виконання завдань здійснює безпосередньою той, хто їх визначав — служба управління персоналом; 2) визначення результатів стосовно виконаних завдань, здійснюється на етапі проведення співбесіди оцінювального характеру за основу якої взято звіт про діяльність службовця, а саме виконання поставлених завдань відповідно до категорії займаної посади; 3) формування висновку — третій етап є завершальним і полягає у затвердженні висновку за результатами оцінювання діяльності службовців. Даний висновок має єдину форму для всіх категорій державних службовців і є основою для складання програми підвищення професійної компетентності. Результати оцінювання оформлюються згідно з встановленим порядком і затверджуються наказом. Отже, даний процес досить формалізований і набуває ділової бюрократизованої форми [12].

Історія України багата на приклади ділового бюрократизму, коли важливі ініціативи, спрямовані на вирішення нагальних проблем, часто залишалися на стадії законопроектів або навіть просто ігнорувалися. Діловий бюрократизм безжально витрачає один з найцінніших ресурсів людини — час. Замість того, щоб підвищувати свою ділову кваліфікацію та займатися вирішенням практичних завдань, працівники стають професіоналами з участі в нарадах, засіданнях та зоом-конференціях. У період дії правового режиму воєнного стану на території України жодна реформа не здатна переформатувати, а то й навіть подолати діловий бюрократизм, якщо керівники не усвідомлять важливість практичних дій, які є засобом руху вперед і підвищення ефективності діяльності. Натомість, перед нами наразі постають виклики як професіоналізувати публічну службу в умовах, коли традиційний "діловий" бюрократизм трансформується у "цифровий (електронний)" бюрократизм внаслідок переходу паперового документообігу в електронний формат.

Ми чітко усвідомлюємо, що сьогодні ефективність системи публічного управління та адміністрування в екстремальних умовах залежить від стилю і методів роботи апарату управління та керівників органів публічної влади. Наша держава, перебуваючи у стані війни,

змушена долати власні бюрократичні нашарування і звичаї, впроваджуючи надзвичайні заходи з беззаперечного виконання рішень і розпоряджень центральних органів щодо реорганізації чи скорочення. Адже реалізація концепції прискорення розвитку системи публічної влади полягає не у збільшенні кількісного складу, а в удосконаленні технологій, швидкому впровадженні наукових досягнень у практику, максимальному виявленні резервів, гнучкості організаційної структури публічної влади, оперативності прийняття рішень та дій, якісному виконанні завдань в короткі терміни при обмежених ресурсах, самостійності та відповідальності керівників за кінцевий результат. Ці кроки є важливими для подолання ділового бюрократизму.

Органи публічної влади та процес управління людськими ресурсами потребують оновлення для забезпечення незалежної та демократичної держави, зокрема створення професійної та високоефективної організації, що функціонує на засадах професіоналізму, відкритості, прозорості, доброчесності, гнучкості та інклюзії у прийнятті рішень тощо. Враховуючи це, кадрова політика має бути зосереджена на постійному розвитку кадрів професійного спрямування, безперервній освіті та лідерстві у публічній службі [13]. Відтак, для подолання негативних проявів "ділового" бюрократизму в публічному управлінні та адмініструванні необхідно реалізувати організаційно-правові, ресурсні, мотиваційні та інформаційно-комунікативні механізми.

Організаційно-правовий механізм суттєво впливає на діяльність (організаційну та функціональну) публічного управління та адміністрування, забезпечуючи професійне та політично неупереджене становлення корпусу службовців. Цей механізм забезпечує нормативне регулювання та регламентацію діяльності публічної служби, встановлює правові та організаційні принципи її функціонування, сприяючи професійній, політично неупередженій, високоефективній та людиноцентричній публічній службі, а також забезпечуючи ієрархію та взаємозв'язок між елементами її структури.

Ресурсний механізм визначає фінансування освітньої складової, охоплюючи принципи, форми, джерела та структуру. Професіоналізація фахівців потребує значних коштів, а фінансування з бюджетів (місцевих чи державного), грантів та інших джерел має обмеження та певні особливості. Таким чином, для оптимізації цього механізму необхідно розробити методику, які дозволять точно прогнозувати економічний та фінансовий вплив витрат на український бюджет, пов'язаного з фінансуванням системи професійної підготовки службовців органів публічної влади в Україні.

Мотиваційний механізм. Мотивація є однією з найважливіших функцій публічного управління, оскільки її правильне застосування сприяє високій ефективності роботи персоналу, його розвитку та прагненню до самовдосконалення. Так, ефективний механізм мотивації має поєднувати командно-адміністративні та соціально-економічні стимули, що постійно спонукатимуть публічних службовців до продуктивності та постійного удос-

коналення свого професійного потенціалу. В органах публічної влади мотивація працівників повинна бути орієнтована на talent management, тобто на розвиток творчого потенціалу, різноманітних здібностей та ініціативи, забезпечуючи тим самим гармонію між особистими та службовими цілями, а також партнерські взаємовідносини в колективі.

Інформаційно-комунікативний механізм тісно пов'язаний з мотиваційним та організаційно-правовим механізмами. Саме він визначає якість кадрового потенціалу публічної служби через інформаційно-комунікативну взаємодію з наявністю зворотного зв'язку. Для сучасних службовців ефективна та професійна діяльність неможлива без комунікативної обізнаності та здатності адаптуватися до динамічного інформаційного простору, що сприяє вдосконаленню стилю та методів роботи органів публічної влади [14].

В епоху цифрових трансформацій та зростаючих вимог суспільства, питання подолання негативних проявів "ділового" бюрократизму в органах публічної влади набуває особливої актуальності та є першочерговим пріоритетом у модернізації державної кадрової політики, спрямованої на забезпечення ефективного та прозорого управління. Основним напрямом де буде безперервний розвиток фахівців у професійному та особистісному вимірах, реальні перспективи службового зростання, ефективна система мотивації, а також утвердження демократичних цінностей у процесі розвитку та оцінювання кожного працівника.

Незважаючи на значну кількість публіцистики та спеціалізованих публікацій, присвячених подоланню негативних проявів феномену бюрократії, її управлінський досвід, стиль і методи керівництва продовжують розвиватися та вдосконалюватися, набуваючи практичного значення. Усі досягнуті на сьогодні результати, підсумки та методи їх досягнення, включно із застосованими системами роботи, лише підтверджують істину, що бюрократизм, навіть в умовах цифровізації, є неминучим явищем, яке успішно адаптується та зберігає свої позиції. Саме існування бюрократизму в організації системи управління, стилях і методах роботи апарату та керівників перетворює його на внутрішнього ворога, а іноді навіть на "ворога народу". Феномен "ділового" бюрократизму полягає в його здатності до самовідтворення. Навіть той, хто не мав схильності до бюрократизму, може легко стати бюрократом за волею політичного керівництва. Парадоксально, але "жертвами" цієї системи можуть стати і ті політики, які за процедурою (бюрократизованою та формалізованою) формували існуючий бюрократичний корпус.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Система управління має бути реорганізована таким чином, щоб головними критеріями оцінки діяльності апарату управління та керівників були лише своєчасне виконання завдань та досягнення якісного результату. Адже, надзвичайно висока ціна часу та необхідність ефективно організувати роботу змушували б діяти в стислі терміни та знаходити нестандартні рішення для

технічних і організаційних питань. Саме тому, для професіоналізації публічної служби та подолання ділового бюрократизму, як пережитку минулого, ми вважаємо за необхідне дотримуватися наступних принципів під час здійснення всіх перетворень: ефективності — принцип ефективності полягає у відображенні кількості виконаних завдань та дій публічними службовцями, рівень успішності яких проявляється в досягненні конкретного соціального ефекту для суспільства; компетентності — принцип передбачає, що кадровий склад органів публічної влади має складатися виключно з компетентних професіоналів, здатних якісно виконувати покладені на них завдання та обов'язки завдяки своїм вмінням, знанням та навичкам; самовдосконалення — принцип полягає в постійному прагненні публічних службовців до самостійного та безперервного навчання, розвитку та вдосконалення своїх професійних та особистих навичок; вмотивованості — досягається через ефективний механізм мотивації працівників, що сприятиме їх залученню та підвищенню продуктивності; цифрової культури — проявляється через знання та використання певних норм поведінки кадровим складом під час роботи з інформаційно-комунікаційними технологіями; комунікації та комунікативності — передбачає активний обмін інформацією, зокрема ідеями, досвідом та емоціями між працівниками та керівництвом для забезпечення інклюзивності та створення сприятливої атмосфери в колективі; прозорості та відкритості — полягає в забезпеченні вільного доступу всіх зацікавлених осіб до інформації про прийняття управлінських рішень та можливості ознайомлення з ними, що включає в себе обов'язкове доведення рішень до відома не тільки публічних службовців, відповідальних за їх виконання, але й усіх громадян; відповідальності — полягає у сумлінному виконанні публічними службовцями своїх обов'язків та усвідомленні відповідальності за свою професійну діяльність.

Всебічна та глибока професіоналізація публічної служби, укомплектування її компетентними та відповідальними управлінцями є вирішальними факторами підвищення ефективності публічного управління. Тому необхідно продовжувати роботу з модернізації системи професійної підготовки публічних службовців, зокрема, шляхом удосконалення механізмів професійного навчання та створення дієвої системи їх мотивації до професійного та особистісного саморозвитку.

Література:

1. Польовий П. В. Кадровий потенціал органів публічної влади в умовах розвитку цифрового суспільства: теоретичний аспект. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2022. № 5. URL: http://www.dy-nayka.com.ua/pdf/5_2022/102.pdf.
2. Решота О. А. Особливості розвитку публічного управління в Україні: сучасні тенденції та проблеми. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 3. URL: http://www.dy-nayka.com.ua/pdf/3_2020/39.pdf.
3. Про засади державної антикорупційної політики на 2021–2025 роки: Закон України від 20.06.2022 р. № 2322-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2322-20#Text> (дата звернення 10.02.2025).

4. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 р. № 106. Дата оновлення: 03.01.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення 10.02.2025).

5. Портал управління знаннями: вебсайт. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/> (дата звернення 10.02.2025).

6. Алюшина Наталія Політика сталого розвитку неможлива без професіоналізації публічної служби. Національне агентство України з питань державної служби. 27 травня 2021 року. URL: <https://nads.gov.ua/news/nataliya-alyushina-politika-stalogo-rozvitku-nemozhliva-bez-profesionalizaciyi-publichnoyi-sluzhbi> (дата звернення 10.02.2025).

7. Проект Плану відновлення України: матеріали робочої групи "Державне управління". Національна рада з відновлення України від наслідків війни. Липень 2022. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/governance.pdf> (дата звернення 10.02.2025).

8. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки: схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#n9> (дата звернення 10.02.2025).

9. Аналітичний звіт щодо організації професійного навчання державних службовців у 2021 році. Національне агентство України з питань державної служби. Київ, 2022. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/професійне%20навчання/Звіт%20SIGMA%-202022_final_12_12_2022.pdf (дата звернення 10.02.2025).

10. Аналітичний звіт щодо організації професійного навчання державних службовців у 2022 році. Національне агентство України з питань державної служби. Київ, 2023. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/професійне%20навчання/Звіт%20SIGMA%-202023_04_14.pdf (дата звернення 10.02.2025).

11. Аналітичний звіт щодо організації професійного навчання державних службовців у 2023 році. Національне агентство України з питань державної служби. Київ, 2024. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/професійне%20навчання/Сигма_2023.pdf (дата звернення 10.02.2025).

12. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 р. № 640. Дата оновлення: 08.09.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF#Text> (дата звернення 10.02.2025).

13. Авербух Г. М. Розвиток сучасних кадрових технологій в системі публічної служби. Публічне урядування. 2022. № 1(29). С. 10–16. URL: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1\(29\)-1](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1(29)-1).

14. Голєусова К. С., Коцур В. В., Завада О. Г. Механізми державного регулювання професіоналізації державної служби. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. № 11. URL: http://www.dy-nayka.com.ua/pdf/11_2021/73.pdf.

References:

1. Polovyi, P.V. (2022), "Human resource potential of public authority bodies in the development of digital society: a theoretical aspect", *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*, vol. 5, available at: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5_2022/102.pdf (Accessed 10 Feb 2025).
2. Reshota, O.A. (2020), "Peculiarities of public administration development in Ukraine: current trends and problems", *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*, vol. 3, available at: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/39.pdf (Accessed 10 Feb 2025).
3. The Verkhovna Rada of Ukraine (2022), The Law of Ukraine "On the principles of state anti-corruption policy for 2021—2025", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2322-20#Text> (Accessed 10 February 2025).
4. Cabinet of Ministers of Ukraine (2019), Resolution "On approval of the Regulation on the system of professional training of civil servants, heads of local state administrations, their first deputies and deputies, local government officials and deputies of local councils", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text> (Accessed 10 February 2025).
5. Knowledge management portal: website (2025), available at: <https://pdp.nacs.gov.ua/> (Accessed 10 February 2025).
6. Aliushyna, N. (2021), "Sustainable development policy is impossible without professionalizing the public service", National Agency of Ukraine for Civil Service, [Online], available at: <https://nads.gov.ua/news/nataliya-alyushina-politika-stalogo-rozvitku-nemozhlyva-bez-profesionalizaciyi-publichnoyi-sluzhbi> (Accessed 10 February 2025).
7. National Council for the Recovery of Ukraine from the Consequences of the War (2022), "Draft Recovery Plan for Ukraine: materials of the working group "Public Administration", available at: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/governance.pdf> (Accessed 10 February 2025).
8. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), "Strategy for reforming public administration of Ukraine for 2022—2025", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#n9> (Accessed 10 February 2025).
9. National Agency of Ukraine for Civil Service (2022), "Analytical report on the organization of professional training for civil servants in 2021", available at: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/професійне%20навчання/Звіт%20SIGMA%202022_final_12_12_2022.pdf (Accessed 10 February 2025).
10. National Agency of Ukraine for Civil Service (2023), "Analytical report on the organization of professional training for civil servants in 2022", available at: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/професійне%20навчання/Звіт%20SIGMA%202023_04_14.pdf (Accessed 10 February 2025).
11. National Agency of Ukraine for Civil Service (2024), "Analytical report on the organization of professional training for civil servants in 2023", available at: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/професійне%20навчання/Сигма_2023.pdf (Accessed 10 February 2025).
12. Cabinet of Ministers of Ukraine (2017), Resolution "On approval of the Procedure for evaluating the performance of civil servants", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF#Text> (Accessed 10 February 2025).
13. Averboukh, G.M. (2022), "Development of modern human resources technologies in the public service system", *Publichne uriaduvannia*, vol. 1 (29). pp. 10—16. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1\(29\)-1](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1(29)-1).
14. Holieusova, K.S., Kotsur, V.V. and Zavada, O.H. (2021), "Mechanisms of state regulation of civil service professionalization", *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*, vol. 11, available at: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/11_2021/73.pdf (Accessed 10 Feb 2025).

Стаття надійшла до редакції 27.02.2025 р.

<https://nayka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847

Виходить 24 рази на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292