

Міністерство освіти і науки України  
Університет митної справи та фінансів

Факультет управління  
Кафедра публічного управління та митного адміністрування

## Кваліфікаційна робота бакалавра

за темою “Організаційно-правові механізми регулювання державної  
служби в Україні”

Виконала:

студент групи ПУ-22-1  
спеціальність 281 «Публічне  
управління та адміністрування»

**Малей М. І.**

Керівник доцент кафедри публічного  
управління та митного адміністрування,  
кандидат наук з державного управління

**Критенко О. О.**

Рецензент

---

(місце роботи)

---

( посада)

---

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Дніпро – 2026

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
УНІВЕРСИТЕТ МИТНОЇ СПРАВИ ТА ФІНАНСІВ**

Факультет / ННІ \_\_\_\_\_

Кафедра \_\_\_\_\_

Рівень вищої освіти \_\_\_\_\_

Спеціальність \_\_\_\_\_

Освітня програма \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ управління \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ публічного управління та митного  
адміністрування \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ бакалавр \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ 281 Публічне управління та  
адміністрування \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Публічне управління та  
адміністрування \_\_\_\_\_

управління  
адміністрування

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри публічного  
та митного

\_\_\_\_\_ / Антонова О. В. /  
" \_\_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 2026 року

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ  
здобувачу вищої освіти**

Малей Марії Ігорівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Організаційно-правові механізми регулювання державної служби в Україні

керівник роботи к. держ. упр. Критенко О. О. \_\_\_\_\_,  
( прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по УМСФ  
від "20" квітня 2026 року № 303 кс

2. Строк подання здобувачем роботи на кафедру 25.05.2026 - 05.06.2026

3. Вихідні дані до роботи нормативно-правові акти України, що регулюють сферу державної служби; офіційні матеріали Національного агентства України з питань державної служби; статистичні дані Державної служби статистики України; державні програми реформування державного управління; аналітичні звіти органів державної влади; матеріали міжнародних організацій щодо реформування публічної служби; наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань державного управління; міжнародні стандарти та рекомендації у сфері державної служби; результати власного аналізу організаційно-правових механізмів регулювання державної служби в Україні.

4. Зміст роботи (перелік питань для розробки) Адміністрація як система: сучасні підходи та концепції управління. Державні службовці в адміністративній системі: функції, принципи та управлінські ролі. Нормативно-правова база функціонування системи державної служби в Україні. Система органів управління державною службою та їх повноваження. Організаційні та правові механізми управління персоналом у системі державної служби. Оцінка ефективності та напрями вдосконалення системи державної служби в умовах адміністративної реформи та європейської інтеграції.

5. Перелік графічного матеріалу\_ таблиці, діаграми, схеми, що ілюструють ключові аспекти дослідження

6. Дата видачі завдання 05.01.2026-15.01.2026

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи *	Строк виконання етапів роботи	Примітка
	Визначення теми кваліфікаційної роботи	31.12.25	
	Складання змісту роботи, оформлення та затвердження завдання	15.01.26	
	Опрацювання літературних джерел, нормативних документів	до 01.04.26	
	Збір та обробка статистичних і звітних даних	до 01.04.26	
	Проведення розрахунків та аналізу	до 01.04.26	
	Написання вступу	до 01.04.26	
	Написання розділу 1	до 15.04.26	
	Написання розділу 2	до 01.05.26	
	Підготовка висновків	до 20.05.26	
	Оформлення роботи	до 25.05.26	
	Подання на кафедрі електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	до 31.05.26	
	Підготовка тексту доповіді і демонстраційного матеріалу	до 10.06.26	
	Подання на кафедрі кваліфікаційної роботи	до 05.06.26	

Здобувач освіти

\_\_\_\_\_

( підпис )

**Малей М. І.**

\_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

( підпис )

**Критенко О. О.**

\_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали)

\* Зазначено орієнтовний перелік етапів, який коригується керівником роботи

## АНОТАЦІЯ

**Малей М.І. Організаційно-правові механізми регулювання державної служби в Україні .**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2026.

Метою бакалаврської роботи є дослідження організаційно-правових механізмів регулювання державної служби в Україні та визначення напрямів їх удосконалення в умовах адміністративної реформи, цифровізації та європейської інтеграції.

У роботі досліджено теоретичні засади функціонування системи державної служби України, сучасні підходи та концепції державного управління, особливості діяльності державних службовців, а також нормативно-правову базу регулювання державної служби. Проаналізовано систему органів управління державною службою та їх повноваження, організаційно-правові механізми управління персоналом у системі державної служби, а також механізми оцінювання ефективності діяльності державних службовців в Україні. Також визначені основні проблеми функціонування системи державної служби , зокрема питання кадрового забезпечення , цифровізації кадрових процесів , оцінювання результативності діяльності державних службовців та впровадження сучасних механізмів управління персоналом. За результатами дослідження визначені основні напрями вдосконалення організаційно-правових механізмів державної служби на основі впровадження європейських стандартів публічного управління, принципів Good Governance та рекомендацій програми SIGMA.

*Ключові слова: державна служба, публічне управління, організаційно-правові механізми, управління персоналом, кадрова політика, Good Governance, SIGMA, цифровізація, оцінювання ефективності.*

## SUMMARY

### ***Maliei M. I. Organizational and Legal Mechanisms for Regulating the Civil Service in Ukraine.***

Qualification work for bachelor's degree in specialty 281 «Public Management and Administration». University of Customs and Finance, Dnipro, 2026.

The purpose of the bachelor's qualification thesis is to study the organizational and legal mechanisms of civil service regulation in Ukraine and to determine the directions for their improvement in the conditions of administrative reform, digitalization, and European integration.

The thesis examines the theoretical foundations of the functioning of the civil service system in Ukraine, modern approaches and concepts of public administration, peculiarities of civil servants' activities, as well as the legal framework for regulating the civil service. The system of civil service management bodies and their powers, organizational and legal mechanisms of personnel management in the civil service system, and mechanisms for evaluating the effectiveness of civil servants' activities in Ukraine are analyzed. The main problems of the functioning of the civil service system are also identified, including staffing issues, digitalization of personnel processes, evaluation of civil servants' performance, and implementation of modern personnel management mechanisms. Based on the results of the study, the main directions for improving the organizational and legal mechanisms of the civil service on the basis of implementing European standards of public administration, the principles of Good Governance, and the recommendations of the SIGMA program are determined.

*Keywords: civil service, public administration, organizational and legal mechanisms, personnel management, personnel policy, Good Governance, SIGMA, digitalization, performance evaluation.*

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ	8
1.1. Адміністрація як система: сучасні підходи та концепції управління	8
1.2. Державні службовці в адміністративній системі: функції, принципи та управлінські ролі	15
1.3. Нормативно-правова база функціонування системи державної служби в Україні	22
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНІ-ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОЮ СЛУЖБОЮ	28
2.1. Система органів управління державною службою та їх повноваження	28
2.2. Організаційні та правові механізми управління персоналом у системі державної служби	38
2.3. Оцінка ефективності та напрями вдосконалення системи державної служби в умовах адміністративної реформи та європейської інтеграції	47
ВИСНОВКИ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58

## ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю вдосконалення системи державної служби України в умовах адміністративної реформи, цифровізації публічного управління та європейської інтеграції. У сучасних умовах державна служба виступає одним із ключових елементів функціонування державного управління, оскільки саме через діяльність державних службовців забезпечується реалізація державної політики, виконання функцій держави та надання публічних послуг населенню.

Сучасний розвиток системи державного управління в Україні супроводжується значними трансформаційними процесами, пов'язаними з впровадженням принципів належного врядування, цифрових технологій, реформуванням кадрової політики та адаптацією національного законодавства до європейських стандартів. У зв'язку з цим важливим напрямком є дослідження організаційно-правових механізмів регулювання державної служби, їхньої ефективності, сучасного стану та перспектив подальшого розвитку.

Ефективне функціонування державної служби безпосередньо впливає на рівень довіри громадян до органів влади, якість адміністративних послуг, результативність діяльності державних органів та стабільність державного управління. Недосконалість кадрового забезпечення, надмірна бюрократизація, недостатній рівень цифровізації управлінських процесів та проблеми оцінювання результативності діяльності державних службовців можуть негативно впливати на реалізацію державної політики та ефективність роботи органів публічного управління.

Особливої актуальності тема набуває в умовах європейської інтеграції України, оскільки реформування державної служби здійснюється з урахуванням європейських стандартів публічного управління, принципів Good Governance та рекомендацій програми SIGMA. Впровадження сучасних організаційно-правових механізмів управління державною службою сприятиме підвищенню

професіоналізму державних службовців, розвитку кадрового потенціалу та вдосконаленню системи державного управління загалом.

Метою дослідження є комплексний аналіз організаційно-правових механізмів регулювання державної служби в Україні та визначення напрямів їх удосконалення в умовах адміністративної реформи, цифровізації та європейської інтеграції.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

1. Дослідити теоретичні та методологічні засади функціонування системи державної служби України.
2. Проаналізувати сучасні підходи та концепції державного управління.
3. Охарактеризувати нормативно-правову базу функціонування державної служби в Україні.
4. Дослідити систему органів управління державною службою та їх повноваження.
5. Визначити організаційно-правові механізми управління персоналом у системі державної служби.
6. Проаналізувати механізми оцінювання ефективності діяльності державних службовців.
7. Визначити основні напрями вдосконалення державної служби відповідно до європейських стандартів публічного управління.

Об'єктом дослідження є система державної служби України.

Предметом дослідження є організаційно-правові механізми регулювання державної служби в Україні.

У роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. За допомогою аналізу та синтезу досліджено теоретичні засади функціонування державної служби та механізми її регулювання. Метод порівняння застосовано для дослідження сучасних моделей державного управління та європейського досвіду організації державної служби. Системний метод використано для аналізу структури органів управління державною службою та взаємозв'язку організаційно-правових механізмів. Формально-

юридичний метод дозволив проаналізувати нормативно-правову базу державної служби України. Метод узагальнення застосовано для формування висновків та визначення напрямів удосконалення системи державної служби.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання положень та висновків дослідження для вдосконалення організаційно-правових механізмів державної служби, підвищення ефективності діяльності органів державної влади, розвитку кадрової політики та впровадження сучасних механізмів управління персоналом у системі державного управління.

Структура дипломної роботи зумовлена метою та завданнями дослідження і складається зі вступу, двох розділів, висновків та списку використаних джерел. Логіка проведеного дослідження зумовила структуру роботи: вступ, два розділи (шість підрозділів), висновки, загальний обсяг роботи становить 64 сторінки. Список використаних джерел містить 50 найменувань, у тому числі 1 іноземною мовою. У роботі вміщено 1 рисунок та 3 таблиці.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

### 1.1 Адміністрація як система: сучасні підходи та концепції управління

Конституція України, прийнята 28 червня 1996 року, закріпила принцип поділу влади на законодавчу, виконавчу та судову та визначила основи державного устрою країни [15]. У рамках цієї системи виконавча влада виступає основним механізмом виконання державних функцій та забезпечує управління державними процесами на національному, регіональному та місцевому рівнях.

Адміністрація – це система органів та організацій, що здійснюють управління суспільними справами та реалізують державну політику [3; 12; 14]. Адміністрація має вагомe значення в адміністративному праві більшості країн, оскільки воно визначає правовий статус, сферу діяльності, форми нагляду та відповідальність посадових осіб.

Адміністративне управління сформувалося переважно в країнах континентальної правової системи та згодом набуло поширення у світовій теорії адміністративного права [3; 14; 23]. У науковій літературі адміністративне право розглядається як структура правових норм, що регулює діяльність органів публічного управління та їх взаємодію із суспільством. Отже, поняття адміністрації є значно ширшим, ніж лише діяльність державних органів, оскільки охоплює різні форми управлінської діяльності та механізми реалізації публічної влади.

Адміністрація функціонує у системі державного управління та виконує управлінські функції відповідно до визначених повноважень [1; 8; 17]. Сам термін «адміністрація» походить від латинського слова «administrare», що

означає «служити». Тому вона є окремою організаційною структурою, що має особливий статус і цілі.

Політичні інститути відіграють основну роль у системі державного управління, оскільки саме вони формують основні напрями державної політики та приймають управлінські рішення. Політики отримують свої повноваження в результаті виборів і несуть відповідальність перед громадянами за результати своєї діяльності. Водночас адміністративні органи забезпечують практичну реалізацію управлінських рішень та функціонують у межах системи виконавчої влади. Їхня діяльність ґрунтується на принципах підпорядкованості, відповідальності та контролю з боку вищих органів державного управління.

Оскільки між політикою та повсякденним управлінням немає чіткої межі, розмежування політичних та управлінських організацій є дещо умовним. Власне кажучи, адміністрація служить політичним організаціям і безпосередньо підпорядковується уряду. Адміністрація забезпечує виконання та застосування законів, тому вона пов'язана з виконавчою гілкою влади та відокремлена від законодавчої та судової гілок.

Система державного управління діє в інтересах суспільства, організовуючи та регулюючи суспільні справи. Її головна мета полягає в тому, щоб втілити політичну волю в дії на благо суспільства. Поняття суспільного інтересу є основою сучасного адміністративного права. Визначення суспільного інтересу в окремих випадках здебільшого покладається на державні політичні органи, які самостійно вирішують, що саме становить суспільний інтерес, використовуючи лише загальні критерії.

Роль адміністрації полягає в реалізації суспільного інтересу у відносинах з приватними особами. Від адміністрації вимагається щоб вона, вживаючи конкретних заходів, знаходила баланс між суспільним інтересом та приватними інтересами у відповідних правових відносинах.

Водночас функції адміністративних органів є багатограними та не завжди пов'язані виключно із реалізацією суспільного інтересу. У певних випадках органи публічного управління можуть вступати у правовідносини, що

регулюються нормами приватного права, зокрема під час придбання майна, укладення договорів або здійснення господарської діяльності для забезпечення власних потреб. У зв'язку з цим слід зазначити, що адміністративно-правове регулювання поширюється насамперед на ту діяльність органів влади, яка пов'язана з виконанням управлінських функцій та реалізацією публічного інтересу.

Адміністративні органи наділені владними повноваженнями, зокрема правом видавати обов'язкові для виконання розпорядження у межах своєї компетенції. Щодо цього встановлено спеціальну процедуру надання повноважень адміністративним органам.

Сучасні підходи до адміністративного управління передбачають різні наукові погляди щодо ролі бюрократичних організацій. З одного боку, висловлюється думка про зниження ролі традиційних бюрократичних структур, з іншого — підкреслюється зростання значення гнучких та інтелектуальних організацій, здатних швидко реагувати на зміни в умовах сучасного управління та суспільного розвитку [ 35; 44; 47 ] .

Щоб чітко порівняти основні особливості традиційної моделі бюрократії та сучасних методів управління, доцільно навести нижче таблицю.

*Таблиця 1.1.*

**Порівняльна характеристика бюрократичної моделі та сучасних підходів державного управління**

<b>Критерії порівняння</b>	<b>Бюрократична модель управління</b>	<b>Сучасні підходи (New Public Management, Good Governance тощо)</b>
Структура організації	Жорстка ієрархія, чітке підпорядкування	Гнучкі організаційні структури, мережеві моделі
Прийняття рішень	Централізоване, “зверху вниз”	Децентралізоване, участь різних рівнів

Продовження табл. 1.1

Основний акцент	Процедури та правила	Орієнтація на результативність та ефективність
Взаємодія з громадянами	Формальна, обмежена	Орієнтація на громадянина як “отримувача послуг”
Організація роботи	Чіткий розподіл функцій	Міжвідомча координація та командна взаємодія
Зміни та адаптація	Повільна реакція на зміни	Швидка адаптація до нових умов
Контроль	Жорсткий адміністративний контроль	Контроль результатів та якості послуг
Роль працівника	Виконавець інструкцій	Професіонал, орієнтований на результат

*Джерело : розроблено автором на основі [1; 9; 17; 35; 44; 47].*

Концепція New Public Management (NPM) або «нового державного управління» виникла як відповідь на необхідність підвищення результативності діяльності державного сектору. Основна ідея цієї концепції полягає у використанні сучасних управлінських підходів приватного сектору в системі державного управління. Поширення концепції NPM розпочалося у західних країнах у 1980–1990-х роках у період активного розвитку ринкової економіки. У цей час традиційна бюрократична модель управління дедалі більше критикувалася через надмірну централізацію, повільність управлінських процесів та недостатню орієнтацію на потреби громадян [35; 44; 47].

У межах концепції New Public Management особлива увага приділяється підвищенню дієвості роботи органів влади, підвищенню якості публічних послуг, децентралізації управління, професіоналізації публічної служби та використанню сучасних методів управління персоналом [35; 34; 37].

Впровадження принципів NPM сприяло поступовому переходу від жорсткої бюрократичної системи до більш гнучкої моделі державного управління, орієнтованої на результат та ефективну взаємодію з громадянами.

Усвідомлюючи потенційні негативні наслідки традиційних форм управління, група інтелектуалів цивілізованого світу взялася за розробку концепції, яка б дозволила державному сектору зосередитися на підвищенні якості та ефективності роботи, а також більш тісно відповідати потребам і очікуванням платників податків та суспільства в цілому. NPM , також пропонує використання гнучких і децентралізованих структур . Як і будь-яка філософія, теорія чи концепція, нове державне управління має свої фундаментальні вимоги. Нижче наведу основні принципи :

1. Орієнтованість на клієнта. Усі державні органи та органи місцевого самоврядування є постачальниками публічних послуг, а громадяни — клієнтами. NPM вказує, що прибутковість приватних підприємств безпосередньо залежить від задоволення потреб клієнтів. Отже, надання публічних послуг має здійснюватися на основі чіткого розуміння очікувань клієнтів.

2. Ефективність та результативність. Щодо будь-яких рішень, проектів та/або запланованих завдань, що реалізуються державними органами, необхідно чітко визначити, яких результатів буде досягнуто, які ресурси будуть використані та з якою метою такі результати .

Принцип керованості полягає у забезпеченні оптимального розподілу функцій та повноважень між працівниками органів влади. Його основною метою є створення такої системи управління, за якої керівник може ефективно координувати діяльність персоналу та забезпечувати виконання поставлених завдань.

У сучасній системі державного управління України існують проблеми, пов'язані з нерівномірним розподілом кадрових ресурсів та надмірною бюрократизацією окремих процедур. У деяких випадках значна кількість адміністративних процесів ускладнює оперативне прийняття управлінських рішень та негативно впливає на якість надання публічних послуг.

Крім того, окремі напрями діяльності державних органів можуть супроводжуватися надмірним навантаженням на працівників, що ускладнює виконання управлінських функцій та знижує результативність діяльності органів влади загалом

Сучасне державне управління означає ефективне функціонування адміністрації за умови мінімізації витрат ресурсів та активної участі громадян у процесах управління.

Поняття «належне врядування» стало новим етапом у розвитку державного управління і привертає увагу як альтернатива новій моделі NPM, яка не змогла забезпечити ефективне врядування.

Good Governance — це те, що надає процесу управління нормативний або оцінювальний аспект. З точки зору прав людини, належне врядування в першу чергу означає процес, за якого державні органи реалізують державну політику, управляють державними ресурсами та забезпечують повагу до прав людини.

Слід зазначити, що міжнародно узгодженого визначення «належне врядування» не існує, можна сказати, що воно охоплює такі елементи, як повага до прав людини, верховенство права, ефективна участь, партнерство з різними зацікавленими сторонами, політичний плюралізм, процеси, засновані на прозорості та підзвітності, ефективний та дієвий державний сектор, легітимність, доступ до знань, інформації та освіти, політичне розширення прав і можливостей, рівність, сталий розвиток, а також ставлення та цінності, що сприяють відповідальності, солідарності та толерантності.

Концепція Good Governance у сучасній теорії державного управління розглядається як один із ключових напрямів розвитку публічної адміністрації. В Україні найчастіше використовується термін «належне врядування», який застосовується для позначення системи управління, заснованої на принципах прозорості, підзвітності, законності, ефективності та орієнтації на потреби суспільства [34; 44; 47].

На сучасному етапі концепція Good Governance відіграє важливу роль для реформування державного управління України та адаптації системи державної

служби до європейських стандартів. Основною метою належного врядування є забезпечення ефективної взаємодії між державою, громадянами та інститутами громадянського суспільства.

У науковій літературі Good Governance визначається як модель управління, що передбачає відкритість діяльності органів влади, участь громадян у процесі прийняття рішень, дотримання принципу верховенства права та забезпечення якісних публічних послуг. Важливу роль у реалізації принципів належного врядування відіграють прозорість діяльності державних органів, ефективний контроль за використанням державних ресурсів та підвищення професійного рівня державних службовців.

Дослідники також звертають увагу на взаємозв'язок між концепцією Good Governance та правом особи на належне адміністрування, яке передбачене європейськими стандартами публічного управління. Йдеться про забезпечення справедливого та неупередженого розгляду адміністративних питань, дотримання прав громадян, доступ до інформації та обґрунтованість управлінських рішень [34; 44; 47].

В Україні принципи належного врядування поступово впроваджуються у процесі реформування системи державного управління. Важливе значення у цьому процесі має Закон України «Про адміністративне провадження», який закріплює принципи законності, пропорційності, добросовісності, своєчасності та неупередженості діяльності органів публічного управління.

У сучасних умовах Good Governance також тісно пов'язується з цифровізацією державного управління, розвитком електронного урядування та підвищенням доступності адміністративних послуг. Використання цифрових технологій сприяє спрощенню взаємодії громадян з органами влади, підвищенню відкритості державного управління та зниженню корупційних ризиків [11; 33; 42].

Відповідно, концепція Good Governance є суттєвою складовою сучасної системи публічного управління та виступає основою для формування ефективної, прозорої та орієнтованої на громадян системи державної служби в Україні.

## **1.2 Державні службовці в адміністративній системі: функції, принципи та управлінські ролі**

Державний службовець – особа, яка обіймає певну посаду в урядовій установі або організації, займається професійною діяльністю, пов'язаною з практичним виконанням державних завдань та функцій, і тому наділена відповідними службовими повноваженнями та отримує заробітну плату з державного бюджету [ 25; 21].

Система публічного управління являє собою систему відносин між державою та державними службовцями, які професійно виконують функції публічного управління та забезпечують реалізацію державної політики. Діяльність державних службовців регулюється нормами публічного права та здійснюється відповідно до законодавства України. Варто зазначити, що механізм публічної служби визначається як ключовий елемент публічного управління, від ефективності якого залежить якість роботи органів влади та рівень довіри громадян до держави [ 13; 18; 34 ].

Законодавство України характеризує чітку систему класифікації посад публічної служби залежно від рівня повноважень, відповідальності та характеру виконуваних функцій. Водночас окремі категорії посад, зокрема Президент України, народні депутати, судді, прокурори, військовослужбовці та дипломати, не належать до державної служби та регулюються спеціальним законодавством.

Посади державних службовців поділяються на категорії «А», «Б» та «В». До категорії «А» належать вищі посади державної служби, пов'язані з формуванням та реалізацією державної політики. Категорія «Б» охоплює керівників структурних підрозділів та посадових осіб середнього рівня управління. До категорії «В» належать посади виконавців, які забезпечують практичне виконання функцій державних органів [ 25 ] .

Такий комплекс класифікації дозволяє визначати рівень відповідальності державних службовців, вимоги до професійної компетентності та особливості проходження державної служби.

Традиційна структура кадрового резерву зазнала реформування відповідно до сучасних підходів управління персоналом. Однак запроваджується дисциплінарна відповідальність державних службовців.

Відповідно до ст.8 Закону України «Про державну службу» державні службовці зобов'язані дотримуватись:

Конституції та законів України;

принципів державної служби та правил етичної поведінки;

забезпечувати дотримання прав і свобод людини і громадянина;

використовувати державну мову;

сумлінно виконувати службові обов'язки;

дотримуватись антикорупційного законодавства;

запобігати конфлікту інтересів;

зберігати державну та іншу охоронювану законом таємницю, а також виконувати інші обов'язки, передбачені законом [25].

Слід зазначити, що у разі виявлення державним службовцем, під час його службової діяльності або поза її межами фактів, порушення вимог цього Закону, з боку державних органів, їх посадових осіб, він зобов'язаний звернутися для забезпечення законності до центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері службової діяльності.

Призначення до службової діяльності здійснюється на основі обов'язкового конкурсу. Без конкурсу можливе призначення лише у випадку політичних призначень. До обов'язкових вимог до кандидатів належать знання Конституції та законів України, а також вільне володіння державною мовою. До обов'язкових вимог до кандидатів на посади державних службовців належить також закінчення вищого навчального закладу. Тобто, стати державним службовцем можуть лише особи, які мають ступінь бакалавра.

Крім того, цей закон передбачає створення необхідних умов для професійного навчання та підвищення кваліфікації фахівців. Зокрема, на основі результатів щорічної оцінки роботи розробляються індивідуальні програми

навчання, що включають професійне навчання, стажування та самоосвіту, для цього передбачається виділення спеціального часу в робочий день Цей закон зобов'язує державних службовців підвищувати свою кваліфікацію принаймні раз на 5 років. Також варто зазначити, що посилюються заходи проти кумівства.

Державні службовці можуть бути звільнені, якщо під час перебування на посаді виникне прямий підпорядкований зв'язок із близькими родичами, і вони не розкривають цю інформацію. Службовці повинні дотримуватися принципу політичної нейтральності та не використовувати службове становище у політичних цілях. Вони не мають права публічно висловлювати політичні погляди або заявляти про приналежність до певних політичних сил. Державні службовці повинні дотримуватися принципу політичної нейтральності та не використовувати службове становище у політичних цілях. Також забороняється участь у страйках, акціях громадянської непокорності та передвиборчих кампаніях [25;29].

Особливості проходження державної служби регулюються спеціальним законодавством, зокрема Законом України “Про державну службу”, однак у частині, не врегульованій спеціальними нормами, можуть застосовуватися положення трудового законодавства. Питання, що стосуються працевлаштування державних службовців, регулюються трудовим договором.

Обов'язковими умовами трудового договору є: посада державного службовця, строк служби (дата початку роботи є обов'язковою, а дата закінчення визначається лише у разі укладення строкового трудового договору), права та обов'язки державного службовця, права та обов'язки роботодавця, тривалість робочого часу та перерви, заробітна плата, а також випробувальний строк після прийняття на службу. Особи, які підписують договір, зобов'язані усунути будь-які перешкоди, що заважають виконанню службових обов'язків, такі як вихід із політичної партії, припинення господарської діяльності, участь у наглядових або керівних органах господарських організацій. У трудовому договорі чітко зазначаються положення щодо відповідальності у разі, якщо державний

службовець не може виконувати свої обов'язки або виконує їх неналежним чином.

Забороняється вимагати від державного службовця виконання обов'язків, які не зазначені в трудовому договорі. Договір укладається виключно в письмовій формі. Будь-які зміни можливі лише за згодою сторін. Типовий бланк трудового договору повинен бути затверджений Кабінетом міністрів [21;25;44].

Принципи та управлінські ролі державних службовців формуються під впливом сучасних реформ державного управління та європейських адміністративних стандартів. У процесі реформування державної служби особливого значення набувають професіоналізм, прозорість, політична нейтральність, підзвітність та дотримання етичних норм.

Професіоналізм державних службовців передбачає наявність необхідних знань, управлінських навичок та здатності ефективно виконувати службові обов'язки. У сучасних умовах важливу роль відіграють також цифрові компетентності, адаптивність до змін та готовність працювати в умовах постійного реформування системи державного управління [21; 37; 41].

Не менш важливим є принцип добросовісності, який передбачає сумлінне виконання службових обов'язків, недопущення зловживання владою та дотримання антикорупційних обмежень. Саме дотримання етичних стандартів сприяє формуванню довіри громадян до органів влади.

Принцип прозорості забезпечує відкритість діяльності державних органів, доступ громадян до інформації та можливість громадського контролю за діяльністю органів влади. Водночас підзвітність державних службовців сприяє підвищенню результативності роботи державного сектору та посиленню відповідальності за прийняті управлінські рішення.

У сучасній системі державного управління особливого значення набуває принцип політичної нейтральності. Державні службовці повинні виконувати свої обов'язки незалежно від політичних змін та не використовувати службове становище у політичних інтересах. Крім того, важливим напрямом розвитку державної служби є формування антикорупційної культури та запобігання

конфлікту інтересів. Дотримання принципів доброчесності та законності виступає необхідною умовою ефективної діяльності системи державного управління.

Сучасна державна служба України функціонує в умовах постійних реформ, цифровізації та європейської інтеграції. Таким чином, сучасна система державної служби України поєднує традиційні моральні та етичні принципи з новими адміністративними вимогами, такими як професіоналізм, прозорість, добросовісність, здатність протидіяти корупції, цифрові компетенції та відповідність європейським адміністративним стандартам. Це сприяє розвитку ефективною, демократичною та соціально орієнтованою системи державної служби [33; 43; 50].

Принципи державних службовців безпосередньо впливають на виконання ними своїх обов'язків на керівних посадах. У своїй управлінській діяльності державні службовці виступають не лише виконавцями правових норм, а й виконують функції керівників, координаторів, аналітиків та контролерів, забезпечуючи реалізацію урядових рішень та взаємодію між державними органами та суспільством.

У державній адміністрації України лідерство має вагоме значення. Адже саме від лідерства залежить дієвість державних органів у наданні послуг, реалізації державної політики та вирішенні соціальних проблем. Діяльність державних службовців регулюється Законом України «Про державну службу». Цей закон визначає основні принципи державної служби, а саме: професіоналізм, політичну нейтральність, добросовісність, ефективність та підзвітність держави перед суспільством.

Сильне лідерство у державному секторі забезпечує підзвітність, сприяє інноваціям та формує довіру між державою та громадянами. Згідно із Законом України «Про запобігання корупції», державні службовці зобов'язані запобігати конфлікту інтересів, дотримуватися антикорупційних норм та діяти виключно в інтересах держави та суспільства. Лідерство у системі державного управління відіграє важливу роль у забезпеченні ефективною діяльністю органів влади та

реалізації державної політики. Від професійного рівня керівників, їхньої здатності приймати управлінські рішення та координувати діяльність персоналу значною мірою залежить результативність реалізація державного сектору [21; 34; 39; 44].

Лідерство в адміністративній сфері безпосередньо пов'язане з виконанням управлінських функцій державними службовцями. У межах системи державного управління вони виконують стратегічну, організаційну, аналітичну, комунікативну та контрольну функції, забезпечуючи реалізацію державної політики та взаємодію між державою і суспільством.

Сучасна система державного управління України розвивається в умовах цифрової трансформації та впровадження електронного урядування. У зв'язку з цим особливого значення набуває розвиток цифрових компетентностей державних службовців, удосконалення кадрової політики та впровадження сучасних механізмів управління персоналом [ 11; 33; 42].

Водночас структура державної служби стикається з низкою викликів, серед яких політичний вплив, ризики корупції, надмірна бюрократизація та обмеженість ресурсів. У сучасних умовах важливим напрямом реформування державного управління є розвиток професійних компетентностей персоналу, впровадження принципів меритократії та підвищення ефективності діяльності органів влади.

В адміністративній системі України державні службовці виконують різноманітні управлінські функції, спрямовані на забезпечення реалізації державної політики та підтримання функціонування державних органів.

Перша з них стратегічна роль – державні службовці беруть участь в розробці державної політики, у формуванні стратегій, програм та планів розвитку в різних сферах суспільного життя. Ця роль вимагає аналітичного мислення та здатності прогнозувати наслідки управлінських рішень [1; 17; 34].

Друга роль – виконавча – передбачає фактичне виконання законів, нормативних актів та рішень державних органів і уряду. Державні службовці

забезпечують реалізацію управлінських рішень на рівні конкретних адміністративних процедур [15; 25; 30].

Третя роль – організаційно-управлінська – включає організацію роботи державних органів та їхніх підрозділів, розподіл відповідальності, координацію діяльності співробітників та контроль за виконанням доручених завдань [21; 34].

Четверта роль – аналітична – державні службовці збирають, обробляють та аналізують інформацію, необхідну для підготовки управлінських рішень, оцінки ризиків та ефективності державної політики [5; 17].

П'ята роль – комунікативна – поєднує взаємодію з громадянами, організаціями громадянського суспільства, іншими державними органами та міжнародними організаціями. Ця роль забезпечує зворотний зв'язок між державою та суспільством [44; 47].

Шоста роль – контрольна – охоплює забезпечення дотримання законодавства, контроль за виконанням управлінських рішень, запобігання порушенням та зловживанням в адміністративній системі [3; 25].

Сьома роль – етична та антикорупційна – державні службовці зобов'язані дотримуватися норм професійної етики, принципів добросовісності, а також вимог антикорупційного законодавства України, зокрема Закону України «Про запобігання корупції» [29].

Восьма роль – інноваційна (цифрова) роль – пов'язана із впровадженням новітніх технологій управління, розвитком електронного урядування, цифровізацією публічних послуг та підвищенням ефективності адміністративних процесів [11; 33; 42].

Таким чином, державні службовці є ключовим елементом системи публічного управління, оскільки саме через їхню діяльність забезпечується реалізація державної політики та функціонування органів влади. Сучасна державна служба України ґрунтується на принципах професіоналізму, прозорості, добросовісності та політичної нейтральності, а також орієнтується на впровадження сучасних управлінських підходів і цифрових технологій. Ефективне виконання державними службовцями своїх функцій сприяє

підвищенню результативності державного управління та зміцненню довіри громадян до держави.

### **1.3 Нормативно-правова база функціонування системи державної служби в Україні**

Нормативно-правова база державної служби – це система взаємопов'язаних офіційних документів та правових норм, що регулюють організацію, діяльність та розвиток публічної служби в Україні.

До нормативно-правової бази державної служби України належать:

1. Конституція України;
2. Закони України, зокрема Закон України «Про державну службу» та Закон України «Про запобігання корупції»;
3. Підзаконні нормативно-правові акти, серед яких укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України та накази центральних органів виконавчої влади.

Зазначені нормативні акти регулюють порядок проходження службової діяльності, права та обов'язки державних службовців, а також механізми функціонування системи державного управління. Таким чином, нормативно-правова база забезпечує єдині правила виконання службових обов'язків державними службовцями та визначає правові засади їхньої діяльності в країні [15; 25; 29; 30; 32].

Конституція – це основний закон держави, який приймається та змінюється в особливому порядку і визначає суспільний і державний устрій, основи організації влади, виборчу систему, а також права, свободи та обов'язки громадян [15].

Конституція є базовим джерелом національної правової системи та основою всього законодавства. Вона закріплює ключові принципи організації державної влади, її функції та форми діяльності. У будь-якій правовій державі Конституція має найвищу юридичну силу та виступає фундаментом державного

і суспільного життя, регулюючи найважливіші суспільні відносини, пов'язані з організацією влади та статусом особи. Наявність Конституції є обов'язковою ознакою правової держави, яка ґрунтується на принципі верховенства права та виключає свавільне здійснення влади [15].

Конституція України, закріплюючи принцип поділу влади, визначаючи повноваження державних органів та права і свободи громадян, є основою функціонування системи державного управління. Саме її положення становлять базу для формування всього законодавства у сфері публічного управління та державної служби [15].

Основним спеціальним законодавчим актом, що регулює діяльність державної служби в Україні, є Закон України «Про державну службу». Цей закон визначає правові, організаційні та функціональні засади державної служби, порядок реалізації громадянами права на доступ до державної служби, а також статус державних службовців.

Закон України «Про державну службу» встановлює основні принципи державної служби. Цей закон приділяє особливу увагу правовому статусу державних службовців. Працівник державного сектору визначається як громадянин України, який обіймає посаду державного службовця в державних органах, отримує заробітну плату з державного бюджету та виконує державні функції, визначені державою. Цей закон регулює не лише права державних службовців, а й їхні обов'язки, відповідальність та службові обмеження. Одним із важливих елементів правового регулювання є класифікація посад державних службовців, що сприяє підвищенню ефективності системи управління персоналом, визначенню рівнів відповідальності, змісту посадових обов'язків та процедур просування по службі. Крім того, цей закон регулює процес конкурсного відбору державних службовців, гарантуючи відкритість, прозорість та рівність можливостей для всіх громадян.

Варто зазначити, цей закон окремо регулює питання щодо роботи державних службовців, оцінки їхньої діяльності, професійної підготовки, підвищення кваліфікації та дисциплінарної відповідальності. Це сприяє розвитку

професійної, компетентної та якісного функціонування державної служби [25; 48; 49].

Таким чином, Закон України «Про державну службу» є основою правового регулювання державної служби, оскільки чітко визначає принципи, механізми та кадрове забезпечення державної служби. Його положення спрямовані на побудову сучасної, професійної та ефективної державної служби, що відповідає стандартам демократії.

Одним із важливих елементів правової бази, що регулює функціонування системи державної служби в Україні, є Закон України «Про запобігання корупції», метою якого є створення ефективної системи запобігання корупції у діяльності державних органів та державних службовців.

Закон визначає основні правові та організаційні засади системи запобігання корупції, встановлює механізми запобігання корупції, регулює обмеження щодо державних службовців та забезпечує дотримання законодавства про запобігання корупції [29].

Однією з суттєвих вимог цього закону є фінансовий нагляд за державними службовцями, що здійснюється шляхом обов'язкового подання електронних декларацій про майно, доходи, витрати та фінансові зобов'язання. Ця система декларування сприяє прозорості діяльності державних службовців та запобігає незаконному збагаченню. Крім того, цей закон встановлює низку обмежень щодо запобігання корупції для державних службовців, серед яких:

1. Заборона використання службового становища в особистих інтересах
2. Обмеження щодо отримання подарунків
3. Заборона поєднання державних обов'язків з певними видами підприємницької діяльності
4. Обмеження щодо призначення на посади підлеглих осіб, які є близькими родичами.

Особлива увага приділяється вирішенню конфліктів інтересів. Закон встановлює процедури виявлення, запобігання та вирішення фактичних або

потенційних конфліктів інтересів у діяльності державних службовців, що є важливою умовою забезпечення справедливості та об'єктивності при виконанні службових обов'язків.

Зокрема, закон зобов'язує державних службовців дотримуватися високих етичних стандартів. Державні службовці зобов'язані діяти добросовісно, професійно та неупереджено, дотримуючись принципів законності та служіння суспільству[29; 25].

Нагляд за виконанням антикорупційної політики покладено на спеціально уповноважені органи, зокрема на Національне агентство з питань запобігання корупції. Агентство здійснює моніторинг декларацій, нагляд за дотриманням законодавства та розробляє державну антикорупційну політику. Таким чином, Закон України «Про запобігання корупції» є важливою складовою правової бази державної служби, оскільки встановлює правові механізми для забезпечення прозорості, добросовісності та підзвітності державних службовців, а отже, сприяє підвищенню довіри громадян до державної влади.

Підзаконні акти відіграють важливу роль у правовому регулюванні державної служби в Україні. Це пояснюється тим, що підзаконні акти конкретизують і деталізують положення законів, а також забезпечують їх практичне виконання.

До таких нормативних актів належать, насамперед, укази Президента України. Укази видаються в межах конституційних повноважень і мають на меті регулювання основних питань державної служби, зокрема організації та функціонування адміністративних органів, призначення на конкретні посади, затвердження стратегії реформування державної служби, визначення пріоритетних напрямків розвитку адміністративної системи тощо.

Важливу роль відіграють також постанови Кабінету Міністрів України. Ці постанови забезпечують практичне виконання законодавчих норм та регулюють процедурні аспекти державної служби, а саме: процедури відбору на посади, оцінку результатів діяльності, оплату праці державних службовців, підвищення

кваліфікації та інші організаційні питання, пов'язані з функціонуванням державних органів.

Національне агентство державної служби України (далі – НАДС) займає особливе місце в системі підзаконних актів. НАДС є центральним виконавчим органом, відповідальним за формування та реалізацію державної політики у сфері державної служби. НАДС розробляє методологічні рекомендації, здійснює контроль за дотриманням законодавства, координує професійну підготовку державних службовців та сприяє впровадженню сучасних стандартів управління персоналом у державних органах[31; 41].

Таким чином, адміністративні правила забезпечують практичний механізм для виконання законодавства у сфері державної служби, роблячи систему правового регулювання більш гнучкою та ефективною, а також адаптованою до сучасних умов управління.

Розвиток системи державної служби в Україні характеризується процесом реформ, спрямованим на підвищення ефективності та прозорості, а також на приведення її у відповідність до європейських стандартів державного управління.

Одним із важливих напрямків є підвищення професійного рівня державних службовців. Це передбачає запровадження конкурентної системи відбору, підвищення стандартів кваліфікації державних службовців, впровадження системи оцінки результатів роботи та проведення постійних професійних тренінгів. Це сприятиме переходу від формального підходу до управління персоналом до моделі, орієнтованої на результати та ефективність[25;49].

Іншою важливою сферою є цифровізація адміністрації. Україна активно впроваджує електронні послуги та цифрові інструменти, що спрощують взаємодію громадян з державними органами та підвищують прозорість адміністративних процесів. Сюди входять електронне урядування, електронний документообіг, цифрова реєстрація, а також онлайн-послуги, що зменшують бюрократичні процедури та ризики корупції.

Особливо важливим є приведення системи державної служби у відповідність до стандартів Європейського Союзу. Цей процес передбачає узгодження європейських адміністративних принципів – відкритості, підзвітності, добросовісності, політичної нейтральності та орієнтованості на громадянина – з національним законодавством. У цьому процесі надзвичайно важливу роль відіграє впровадження принципів належного врядування.

Отже, поточна реформа державної служби в Україні має на меті побудову професійної, ефективної та прозорої системи управління, що відповідатиме потребам суспільства та європейським стандартам демократії.

Таким чином, нормативно-правова база функціонування системи державної служби в Україні є цілісною, багаторівневою та взаємопов'язаною системою правових актів, яка забезпечує організацію, регулювання та розвиток державної служби. Вона ґрунтується на Конституції України як основному закону держави та включає спеціальні закони, насамперед Закон України «Про державну службу» та Закон України «Про запобігання корупції», а також широкий спектр підзаконних нормативно-правових актів – указів Президента України, постанов Кабінету Міністрів України та актів центральних органів виконавчої влади.

Завдяки такій структурі нормативно-правова база визначає основні принципи державної служби, правовий статус державних службовців, порядок їх добору, проходження служби, оцінювання діяльності та відповідальності. Водночас вона забезпечує єдині стандарти функціонування системи державного управління та сприяє її стабільності й ефективності.

Окреме значення має те, що сучасна нормативно-правова база України поступово адаптується до європейських стандартів публічного управління, орієнтуючись на принципи прозорості, професіоналізму, політичної нейтральності та добросовісності.

Отже, нормативно-правова база є ключовим інструментом функціонування державної служби, оскільки вона формує правові основи її діяльності та забезпечує реалізацію державної політики в сфері публічного управління.

## РОЗДІЛ 2

### ОРГАНІЗАЦІЙНІ -ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОЮ СЛУЖБОЮ

#### 2.1 Система органів управління державною службою та їх повноваження

Аналіз сучасного стану державної служби України свідчить про те, що ефективність функціонування державного апарату безпосередньо залежить від якості системи управління державною службою. В умовах реформування публічного управління, цифровізації адміністративних процесів та інтеграції України до європейського адміністративного простору суттєву роль відіграє питання організації діяльності органів, що здійснюють управління державною службою. Саме через систему відповідних органів реалізуються кадрова політика держави, контроль за дотриманням законодавства про державну службу, професійний розвиток державних службовців та впровадження сучасних механізмів публічного управління [21; 25].

Система органів управління державною службою в Україні є багаторівневою та включає органи законодавчої, виконавчої влади, а також спеціалізовані органи, на які покладено функції формування та реалізації державної політики у сфері державної служби. Її функціонування регулюється Конституцією України, Законом України «Про державну службу», Законом України «Про Кабінет Міністрів України», а також підзаконними нормативно-правовими актами [30; 21].

Верховна Рада України має вагомe значення у системі управління державною службою, оскільки саме вона визначає правові засади функціонування державної служби шляхом прийняття законів та внесення змін до чинного законодавства. Законодавче регулювання охоплює визначення правового статусу державних службовців, порядку проходження державної

служби, вимог до професійної компетентності, механізмів дисциплінарної відповідальності та засад антикорупційної політики.

Також, суттєве місце у системі управління державною службою займає Кабінет Міністрів України. Саме Кабінет Міністрів забезпечує реалізацію державної політики у сфері державної служби, координує діяльність центральних органів виконавчої влади та забезпечує проведення адміністративної реформи. Крім того, Кабінет Міністрів України затверджує нормативно-правові акти, що регулюють питання оплати праці державних службовців, проведення конкурсного відбору, оцінювання результатів службової діяльності та професійного навчання.

Особливу роль у системі управління державною службою відіграє Національне агентство України з питань державної служби (НАДС). НАДС є центральним органом виконавчої влади зі спеціальним статусом, який забезпечує формування та реалізацію державної політики у сфері державної служби [31; 25].

Основними напрямками діяльності НАДС є:

- забезпечення реалізації державної кадрової політики;
- координація діяльності державних органів у сфері управління персоналом;
- організація професійного навчання державних службовців;
- методичне забезпечення кадрової роботи;
- контроль за дотриманням законодавства про державну службу;
- впровадження сучасних підходів до управління персоналом.

На сучасному етапі розвитку державної служби роль НАДС значно зросла у зв'язку з необхідністю адаптації української адміністративної системи до європейських стандартів. Агентство бере активну участь у реалізації реформ, спрямованих на підвищення професіоналізму державних службовців, забезпечення прозорості кадрових процедур та впровадження принципів належного врядування.

Важливим напрямом діяльності НАДС є цифровізація кадрових процесів. У сучасних умовах державне управління неможливе без використання

інформаційних технологій та електронних систем. У зв'язку з цим в Україні впроваджуються сучасні цифрові інструменти управління персоналом, зокрема HRMIS – інформаційна система управління людськими ресурсами в державних органах [40].

Використання цифрових систем дозволяє:

- автоматизувати кадрові процеси;
- спростити ведення кадрової документації;
- підвищити прозорість конкурсного відбору;
- забезпечити ефективний моніторинг кадрового складу;
- удосконалити процес оцінювання діяльності державних службовців.

Крім того, цифровізація сприяє зменшенню бюрократичного навантаження та мінімізації корупційних ризиків у сфері державної служби. Впровадження електронного документообігу та цифрових сервісів дозволяє значно підвищити ефективність кадрового менеджменту та швидкість прийняття управлінських рішень. На сучасному етапі цифрові технології стають важливим інструментом для підвищення ефективності роботи державних органів, забезпечення прозорості кадрових процедур та спрощення взаємодії між державою та громадянами.

Розвиток електронного урядування в Україні спрямований на поступовий перехід від традиційної бюрократичної моделі управління до сучасної цифрової адміністрації. Це включає автоматизацію внутрішніх процесів державних органів, електронне управління документами, цифрові кадрові системи та використання онлайн-послуг.

Інформаційна структура управління персоналом відіграє важливу роль у цифровій трансформації державної служби. Впровадження HRMIS дозволяє автоматизувати процеси управління персоналом, кадрову документацію, плани розвитку професійних компетенцій та оцінку результатів роботи державних службовців. Використання цифрових систем сприяє підвищенню ефективності кадрових рішень, забезпеченню прозорості кадрових процедур та зниженню ризику корупції серед державних службовців [40].

Також необхідно зазначити, цифровізація адміністрації тісно пов'язана з розвитком електронних державних послуг. Одним із найвідоміших прикладів цифрової трансформації в Україні є платформа «Дія», яка надає громадянам електронний доступ до численних адміністративних послуг. Використання цифрових послуг спрощує взаємодію з державними органами, скорочує час і витрати та мінімізує бюрократичні процедури [42].

Сьогодні цифровізація сприяє підвищенню прозорості державних органів. Електронні системи дають змогу здійснювати моніторинг кадрових процесів, контролювати дотримання процедур та оприлюднювати інформацію про діяльність уряду. Це є необхідним для встановлення принципів належного врядування та підвищення довіри громадян до уряду.

Водночас цифровізація державної служби супроводжується низкою труднощів. Серед основних викликів – брак технічної підтримки в деяких державних органах, необхідність розвитку цифрових компетентностей державних службовців, а також ризики, пов'язані з кібербезпекою та захистом персональних даних.

У контексті європейської інтеграції України подальший розвиток цифрового управління та автоматизації кадрових процесів є важливим напрямком реформування державної служби. Впровадження новітніх цифрових технологій сприятиме підвищенню ефективності систем управління персоналом, покращенню якості державних послуг та розвитку сучасної моделі державного управління.

У системі управління державною службою важливу роль відіграють також керівники державних органів та кадрові служби. Саме вони здійснюють безпосередню організацію роботи державних службовців, забезпечують проведення конкурсного відбору, оцінювання результатів службової діяльності, професійний розвиток персоналу та контроль за дотриманням трудової дисципліни.

Кадрові служби державних органів виконують широкий спектр функцій, серед яких:

- ведення кадрової документації;
- організація конкурсних процедур;
- формування кадрового резерву;
- організація професійного навчання;
- моніторинг ефективності діяльності персоналу;
- забезпечення дотримання законодавства про державну службу.

У сучасних умовах кадрові служби поступово переходять від формального адміністративного підходу до сучасної моделі HR-менеджменту. Це означає, що їхня діяльність спрямовується не лише на ведення документації, а й на стратегічне управління персоналом, розвиток професійних компетентностей та формування ефективної кадрової політики.

Ефективність системи управління державною службою значною мірою залежить від моделі організації управління. У міжнародній практиці виділяють централізовану, децентралізовану та змішану моделі управління державною службою.

Централізована модель передбачає концентрацію основних кадрових повноважень у спеціалізованому центральному органі. Перевагами такої моделі є єдність кадрової політики, чіткий контроль та стандартизація процедур. Водночас надмірна централізація може призводити до бюрократизації та уповільнення управлінських процесів.

Децентралізована модель, навпаки, передбачає передачу значної частини кадрових повноважень окремим державним органам. Це забезпечує більшу гнучкість та оперативність у прийнятті рішень, однак може створювати ризики неоднакового застосування законодавства.

Україна використовує змішану модель управління державною службою, яка поєднує централізоване нормативне регулювання з елементами децентралізації кадрових процедур. Такий підхід дозволяє забезпечити єдині стандарти державної служби та водночас враховувати специфіку діяльності окремих державних органів.

Таблиця 2.1.

**Порівняльна характеристика моделей управління державною службою**

<b>Критерії</b>	<b>Централізована модель</b>	<b>Децентралізована модель</b>	<b>Змішана модель</b>
Орган управління	Єдиний центральний орган	Повноваження розподілені між органами	Поєднання централізації та децентралізації
Кадрова політика	Єдина для всієї системи	Формується окремими органами	Загальні стандарти + автономія органів
Контроль	Високий рівень централізованого контролю	Менший рівень централізованого контролю	Комбінований контроль
Гнучкість управління	Низька	Висока	Середня
Швидкість прийняття рішень	Повільніша через бюрократію	Вища оперативність	Помірна
Ризики	Надмірна бюрократизація	Неоднакове застосування норм	Складність координації
Переваги	Єдині стандарти та стабільність	Гнучкість та адаптивність	Баланс між контролем та автономією
Приклад застосування	Традиційні адміністративні системи	Окремі країни англосаксонської системи	Україна та більшість країн ЄС

*Джерело: розроблено автором на основі [1; 6; 17; 20; 21; 44; 47].*

На основі таблиці 2.1 можна зробити висновок: змішана модель управління державною службою, яка застосовується в Україні, дозволяє поєднати переваги централізованого нормативного регулювання та гнучкість кадрового управління на рівні окремих державних органів. Водночас ефективність такої системи

значною мірою залежить від координації діяльності органів управління, рівня цифровізації та професійності кадрового забезпечення.

Окремої уваги потребують проблеми функціонування системи управління державною службою в Україні. Незважаючи на активну реформу системи державної служби, в Україні все ще існує чимало проблем, які негативно впливають на ефективність функціонування державних органів та реалізацію кадрової політики. У сучасних умовах трансформації публічного управління, цифровізації та європейської інтеграції питання вдосконалення системи управління державною службою набуває особливої актуальності.

Однією з найважливіших проблем залишається надмірна бюрократизація управлінських процесів. Багато державних органів досі використовують складні системи затвердження рішень, численні внутрішні процедури та великі обсяги документації. Це уповільнює процес прийняття управлінських рішень та негативно впливає на ефективність роботи державних органів.

Ще однією важливою проблемою є недостатній рівень координації між окремими державними органами. У процесі реалізації кадрової політики часто виникають труднощі, пов'язані з обмеженням повноважень, дублюванням функцій та недостатньою координацією управлінської діяльності. Це ускладнює ефективне функціонування державної служби та знижує результативність адміністративної реформи.

Наразі проблемою залишається нестача кадрів у державному секторі. Значна частина державних органів стикається з нестачею кваліфікованих працівників, особливо у сферах цифрового управління, аналітики та стратегічного планування. Однією з причин цього є відсутність мотивації у державних службовців, великий обсяг спеціалізованої роботи та обмежені можливості кар'єрного зростання.

У сучасних умовах особливо актуальним є синдром професійного вигорання державних службовців. Зростання обсягу роботи, необхідність працювати в умовах, що постійно змінюються, надзвичайні ситуації та кризи

негативно впливають на психологічний стан співробітників та ефективність виконання службових обов'язків.

Крім того, ризик політичного впливу на кадрові процеси залишається важливим викликом для державної служби. Незважаючи на те, що принцип політичної нейтральності державних службовців закріплений у законодавстві, у практичній діяльності окремих державних органів можуть траплятися випадки політичного тиску або залежності кадрових рішень від політичних чинників.

Окремої уваги потребує проблема недостатнього рівня цифровізації певних управлінських процесів. В Україні активно впроваджуються електронне урядування та цифрові послуги, проте деякі державні органи досі використовують застарілі механізми документообігу та управління персоналом. Це призводить до збільшення адміністративного навантаження та зниження ефективності управління персоналом.

В умовах європейської інтеграції України важливими завданнями є подальше впровадження принципів належного врядування, професіоналізації державних службовців та новітніх кадрових технологій. Особливо важливими є вдосконалення системи професійної підготовки, поліпшення механізмів оцінки результатів діяльності державних службовців та підвищення прозорості кадрових процедур.

Отже, сучасну систему управління державною службою в Україні необхідно поліпшити відповідно до європейських адміністративних стандартів. Вирішення існуючих проблем сприятиме підвищенню ефективності державних органів, зміцненню кадрового потенціалу та розвитку сучасної системи державної служби.

Актуальним елементом є професійний розвиток державних службовців. Законодавство України передбачає обов'язкове підвищення кваліфікації державних службовців, розвиток цифрових компетентностей та вдосконалення управлінських навичок.

Професійне навчання державних службовців здійснюється через:

- програми підвищення кваліфікації;

- тематичні тренінги;
- стажування;
- самоосвіту;
- дистанційне навчання.

Особливого значення набуває розвиток цифрових компетентностей державних службовців у зв'язку з активним впровадженням електронного урядування та цифрових адміністративних послуг.

Розглядаючи сучасну структуру управління державною службою України також можна помітити орієнтир на європейські стандарти належного врядування. У цьому контексті ваговим значення мають принципи Good Governance та рекомендації програми SIGMA [44; 46] .

Принципи належного врядування передбачають:

- прозорість діяльності державних органів;
- підзвітність;
- ефективність управління;
- орієнтацію на потреби громадян;
- професіоналізм державних службовців;
- дотримання принципу верховенства права.

Впровадження цих принципів сприяє формуванню сучасної моделі державної служби, орієнтованої на результативність та якість публічних послуг.

У процесі реформування державної служби України важливе значення мають дослідження зарубіжних прикладів організації систем управління державними службовцями. Україна приділяє особливу увагу адміністративним моделям країн Європейського Союзу (ЄС), які характеризуються високим рівнем професіоналізму державних службовців, ефективним управлінням персоналом та розвитком цифрового управління.

Одним із найуспішніших прикладів модернізації державної служби є досвід Естонії. Адміністративна система Естонії базується на активному використанні цифрових технологій та електронного управління. Більшість адміністративних послуг надається через Інтернет, що дозволяє скоротити

бюрократичні процедури, підвищити прозорість діяльності державних органів та спростити взаємодію громадян з державою [10; 43; 47]. Крім того, цифровізація кадрових процесів сприяє більш ефективному управлінню персоналом та зниженню ризиків корупції.

Для України пріоритетним є досвід Польщі, яка в процесі європейської інтеграції провела масштабну реформу державної служби. Модель державної служби Польщі базується на принципах професіоналізму, політичної нейтральності та прозорості конкурсних процедур. Велика увага приділяється розвитку професійних компетенцій державних службовців, підготовці кадрів та формуванню стабільної кадрової бази [10; 43; 47].

Багато європейських країн характеризуються тим, що вони дотримуються принципів Good Governance, які передбачають прозорість діяльності державних органів, підзвітність, ефективне управління та реагування на потреби громадян. Цифрові системи управління персоналом, системи оцінки результатів роботи та новітні кадрові технології також відіграють важливу роль у сучасній системі державного управління [44; 46].

Для України використання європейського досвіду є важливим напрямком у вдосконаленні системи державної служби. Впровадження новітніх механізмів управління, цифрових технологій та європейських стандартів державного управління сприятиме підвищенню ефективності адміністративної діяльності, професійного рівня державних службовців та зміцненню довіри громадян до державних органів.

З метою вдосконалення системи управління державною службою в Україні варто :

- продовжувати цифровізацію кадрових процесів;
- удосконалювати систему професійного навчання;
- посилювати механізми мотивації державних службовців;
- впроваджувати сучасні HR-технології;
- забезпечувати прозорість кадрових процедур;
- посилювати антикорупційні механізми;

- удосконалювати систему оцінювання результатів діяльності.

Таким чином, система органів управління державною службою України є складним багаторівневим механізмом, який забезпечує реалізацію державної кадрової політики, організацію діяльності державних службовців та впровадження сучасних адміністративних реформ. Ефективність функціонування цієї системи значною мірою залежить від узгодженості діяльності органів управління, рівня цифровізації, професіоналізму кадрового складу та відповідності європейським стандартам належного врядування.

## **2.2 Організаційні та правові механізми управління персоналом у системі державної служби**

Управління персоналом у системі державної служби України є одним із ключових елементів функціонування публічного управління, оскільки саме службовий потенціал забезпечує реалізацію функцій держави, ефективність діяльності органів влади та якість надання публічних послуг. У сучасних умовах трансформації державного управління, цифровізації та євроінтеграції значення ефективного управління персоналом постійно зростає. Сутність управління персоналом державної служби полягає у цілеспрямованому, системному впливі суб'єктів управління на формування, розвиток і використання кадрового потенціалу державних службовців з метою досягнення стратегічних цілей держави. Такий вплив реалізується через сукупність організаційних і правових механізмів, які забезпечують упорядкованість службових відносин та ефективність діяльності державного апарату.

Нормативно-правову основу управління персоналом становить Закон України «Про державну службу», а також підзаконні нормативно-правові акти Кабінету Міністрів України та рішення Національне агентство України з питань державної служби. Вказані акти визначають порядок вступу на державну службу, її проходження, оцінювання результатів службової діяльності, професійного розвитку, дисциплінарної відповідальності та припинення службових відносин.

Управління персоналом державної служби доцільно розглядати у трьох взаємопов'язаних аспектах: системному, процесному та структурному.

Системний аспект передбачає наявність суб'єктів управління: керівники державних органів, служби управління персоналом, НАДС та об'єкта управління (державні службовці).

Процесний аспект відображає безперервний управлінський вплив, що включає планування, організацію, мотивацію та контроль.

Структурний аспект охоплює організаційну побудову системи управління персоналом, розподіл функцій та повноважень між її елементами.

Відповідно до законодавства України, у кожному державному органі функціонують служби управління персоналом, які забезпечують реалізацію державної кадрової політики. До їх основних завдань належать:

1. Організація конкурсного відбору на посади державної служби;
2. ведення кадрової документації;
3. планування професійного розвитку;
4. організація підвищення кваліфікації;
5. оцінювання результатів службової діяльності ;
6. контроль за дотриманням законодавства у сфері державної служби.

Функціонально управління персоналом державної служби реалізується через три основні напрями:

1. формування кадрового потенціалу, що включає прогнозування кадрових потреб, конкурсний відбір та призначення на посади;
2. розвиток персоналу, який передбачає професійне навчання, підвищення кваліфікації, розвиток компетентностей та планування кар'єри;
3. стабілізацію персоналу, спрямовану на забезпечення належних умов праці, формування мотивації до служби та створення сприятливого соціально-психологічного клімату.

Важливою складовою системи управління персоналом є організаційний механізм, який забезпечує практичну реалізацію кадрової політики. Він являє

собою сукупність організаційних структур, управлінських процедур, правил і методів, за допомогою яких здійснюється вплив на персонал.

До основних елементів організаційного механізму належать:

- система органів управління персоналом;
- організаційна структура державних органів;
- розподіл повноважень і відповідальності;
- управлінські процедури та регламенти;
- методи управлінського впливу.

Ключову роль в організаційному механізмі відіграють організаційно-розпорядчі (адміністративні) методи управління, які базуються на принципі обов'язковості виконання управлінських рішень. Вони забезпечують безпосередній вплив на діяльність державних службовців через систему наказів, розпоряджень, інструкцій, положень та інших нормативних документів.

Організаційно-розпорядчий вплив реалізується через три основні форми . Перша з них регламентування - встановлення правил діяльності, процедур, посадових обов'язків і повноважень, друга , не менш важлива нормування - визначення стандартів , нормативів та критеріїв оцінювання результатів діяльності . Та остання основна форма інструктування – надання методичних рекомендацій, роз'яснень і вказівок щодо виконання службових завдань. Застосування цих методів дозволяє забезпечити службову дисципліну, узгодженість дій персоналу, чіткий розподіл функцій і відповідальності, а також ефективний контроль за виконанням управлінських рішень.

Поряд з організаційним важливе значення має правовий механізм управління персоналом державної служби, який є складовою загального механізму правового регулювання. Він включає систему правових засобів, за допомогою яких регулюються службові відносини між державою та державними службовцями. Основними елементами правового механізму зазначаються норми права, юридичні факти , правовідносини , акти реалізації прав та обов'язків.

Норми права визначають правовий статус державних службовців, їх права, обов'язки та відповідальність. Юридичні факти, такі як призначення на посаду,

проходження конкурсу, укладення службового контракту, виступають підставою виникнення та припинення службових правовідносин. Правовідносини конкретизують ці норми у практичній площині, визначаючи повноваження та відповідальність конкретних службовців. Реалізація правових норм здійснюється через виконання посадових обов'язків, дотримання законодавства та антикорупційних вимог.

Новітній етап розвитку державної служби в Україні характеризується впровадженням цифрових технологій у сфері управління персоналом, зокрема електронних систем обліку та управління кадрами, удосконаленням процедур конкурсного відбору та оцінювання результатів діяльності. Значна увага приділяється формуванню компетентнісного підходу, підвищенню професійного рівня державних службовців, забезпеченню прозорості та доброчесності публічної служби.

Сьогодні система управління персоналом у державному секторі поступово переходить на компетентнісний підхід, який широко застосовується в Європейському Союзі. Головною метою цього підходу є не лише оцінка освітнього рівня та стажу роботи співробітників, а насамперед визначення їхніх професійних, управлінських та комунікативних навичок.

Компетентнісний підхід спрямований на розвиток у державних службовців здатності ефективно виконувати свої обов'язки, швидко адаптуватися до змін та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Особливо важливими є аналітичні здібності, здатність до стратегічного планування, цифрова грамотність та вміння опрацьовувати великі обсяги інформації.

У сучасних умовах адміністративної реформи також є необхідним розвиток комунікативних навичок та вміння працювати в команді. Для державних службовців все більшого значення набуває здатність налагоджувати безперешкодну комунікацію з громадянами, оперативно реагувати на їхні потреби та надавати якісні публічні послуги.

Професійні компетенції розвиваються за допомогою курсів підвищення кваліфікації, тематичних тренінгів, дистанційного навчання та програм розвитку

професійних навичок. Використання новітніх освітніх технологій сприяє підвищенню професійного рівня співробітників та розвитку потенціалу людських ресурсів у сфері державної служби.

Попри поступове реформування державної служби, система управління персоналом у державному секторі все ще стикається з низкою проблем, серед яких кадровий дефіцит, бюрократизація процедур, недостатній рівень цифрових компетенцій та питання мотивації персоналу. Нестача кадрів залишається серйозною проблемою, що особливо помітно у сферах цифрового управління, аналітики та стратегічного планування. У багатьох випадках система оплати праці не відповідає обсягу роботи, рівню відповідальності та складності виконуваних завдань. Це підриває авторитет державної служби та ускладнює залучення талановитих фахівців. Особливо гостро відчувається брак кваліфікованих фахівців у таких сферах, як цифрове управління, аналітика, розробка стратегій та юридична підтримка. Частина молодих фахівців обирає роботу в приватному секторі через вищий рівень оплати праці та ширші можливості професійного розвитку.

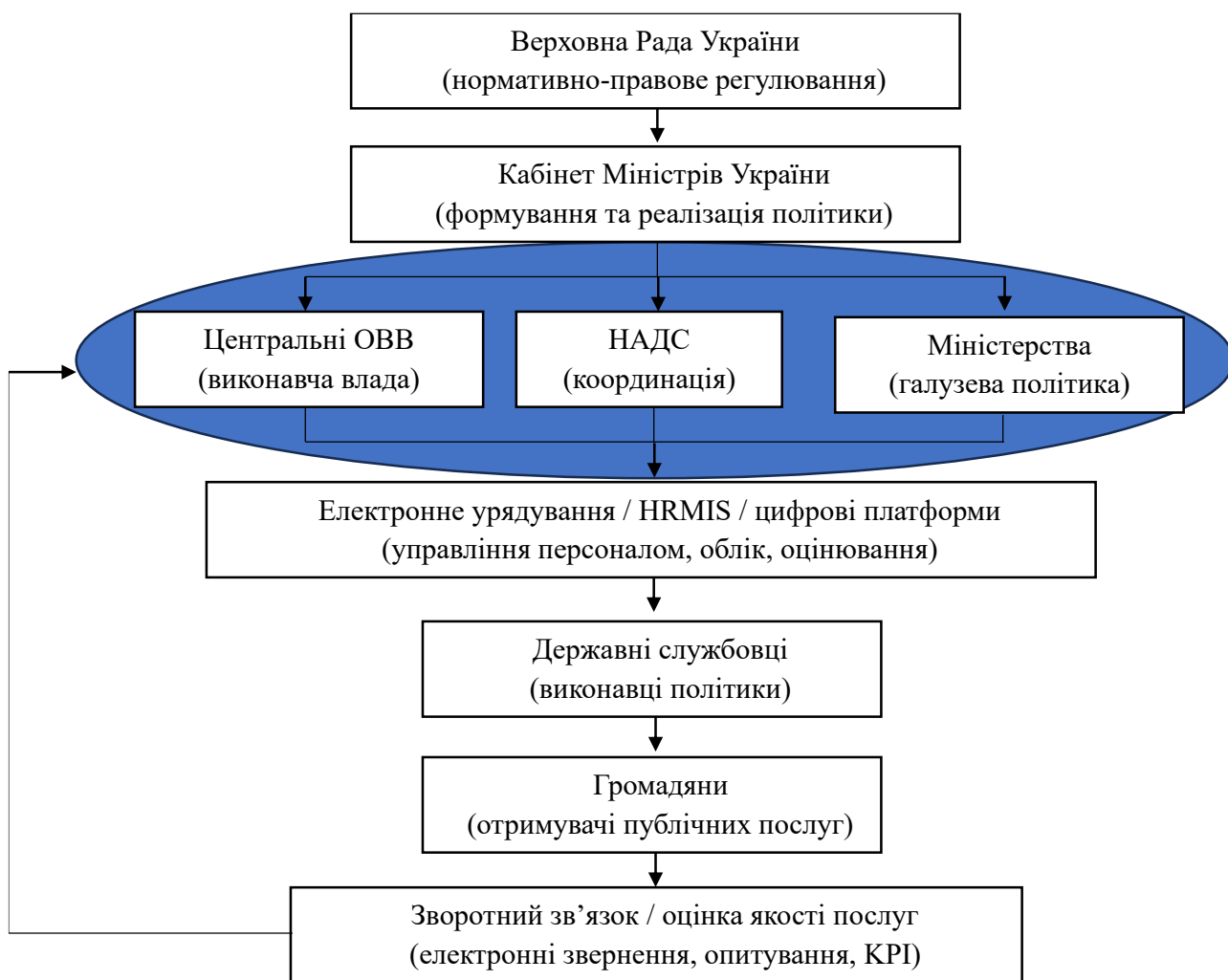
Синдром професійного вигорання негативно впливає на функціонування системи управління персоналом. Надмірне навантаження, постійні зміни в організації роботи та високий рівень відповідальності можуть знижувати продуктивність праці й якість виконання службових обов'язків.

Додаткові труднощі створює надмірна бюрократизація кадрових процедур. Значний обсяг внутрішньої документації та складні механізми погодження кадрових рішень нерідко уповільнюють діяльність органів влади.

Окремої уваги потребує недостатній рівень розвитку цифрових компетенцій державних службовців. На сьогодні ефективне виконання державних функцій неможливе без використання цифрових технологій, електронного документообігу та систем управління інформацією. Отже, розвиток цифрових навичок у державних органах та впровадження новітніх кадрових технологій стають важливими напрямками кадрової політики.

В умовах активної цифровізації державного управління особливої актуальності набуває розвиток цифрових компетентностей персоналу. Ефективна діяльність органів державної влади сьогодні неможлива без використання інформаційних технологій, електронного документообігу та сучасних цифрових систем управління персоналом.

Схема взаємодії органів публічної влади у процесі цифровізації державної служби наведена на рис. 2.1.



**Рис. 2.1. Схема взаємодії органів публічної влади у процесі цифровізації державної служби**

*Джерело: розроблено автором на основі [17; 21; 33; 35; 40; 43; 44; 47].*

Як видно з рис. 2.1, цифровізація державної служби передбачає взаємодію законодавчих, виконавчих та координаційних органів влади через використання

цифрових платформ і систем управління персоналом. Центральне місце в цьому процесі займають електронне урядування та HRMIS, які забезпечують обмін інформацією між суб'єктами публічного управління. Це сприяє підвищенню прозорості кадрових процедур та ефективності управлінських рішень.

У процесі вдосконалення системи управління кадрами Україна активно спирається на досвід європейських країн, що мають сучасні моделі державного управління. Особливий акцент робиться на таких принципах, як прозорість, професіоналізм, політична нейтральність та ефективне управління кадрами.

Одним із прикладів успішної цифровізації в державному управлінні є Естонія. У цій країні більшість адміністративних процедур переведено в електронний формат, що дозволило значно скоротити бюрократичні процеси та підвищити якість державних послуг. Завдяки використанню цифрових систем управління персоналом вдалося автоматизувати кадрові процедури та спростити прийняття управлінських рішень.

Для України також важливий досвід Польщі, яка в процесі європейської інтеграції провела масштабну реформу державної служби. Польська модель базується на принципах відкритого конкурсного відбору, розвитку професійних компетенцій та забезпечення стабільності кадрів.

Багато країн-членів ЄС приділяють велику увагу впровадженню принципів належного врядування, таких як прозорість діяльності уряду, підзвітність, орієнтованість на потреби громадян та ефективне використання людських ресурсів. Для України використання цього досвіду є важливим напрямом у модернізації системи управління персоналом у державному секторі.

Узагальнюючи наведені у таблиці 2.2. механізми управління персоналом у системі державної служби, слід зазначити, що ефективне управління персоналом у системі державної служби потребує комплексного поєднання організаційних, правових, цифрових та мотиваційних інструментів. Їх взаємодія сприяє підвищенню результативності діяльності органів влади та розвитку сучасної системи публічного управління.

Таблиця 2.2.

**Основні механізми управління персоналом у системі державної служби**

<b>Механізм управління персоналом</b>	<b>Характеристика</b>	<b>Основний результат</b>
Організаційний	Регламентація діяльності та розподіл повноважень	Координація кадрової роботи
Правовий	Нормативно-правове регулювання службових відносин	Законність кадрових процедур
Цифровий	Використання HRMIS та електронних систем	Автоматизація процесів
Мотиваційний	Матеріальне та нематеріальне стимулювання	Підвищення продуктивності праці
Освітній	Підвищення кваліфікації та розвиток компетентностей	Професійний розвиток персоналу

*Джерело: розроблено автором на основі [4; 7; 16; 21; 36; 37; 40]*

В умовах європейської інтеграції України особливо суттєвим є впровадження сучасних методів управління персоналом, заснованих на принципах ефективності, прозорості, меритократії та розвитку професійних компетенцій. Подальше вдосконалення управління персоналом сприятиме підвищенню ефективності роботи службовців публічного сектору, зміцненню кадрового потенціалу та побудові сучасної системи державного управління.

Підвищення мотивації державних службовців залишається одним із найактуальніших завдань у процесі адміністративної реформи. Результативність державних органів значною мірою залежить не лише від професійної підготовки співробітників, а й від зацікавленість персоналу у виконанні службових обов'язків. За відсутності належного стимулювання рівень продуктивності праці

може знижуватися, якість роботи погіршується, а ризик виникнення синдрому вигорання зростає.

Наразі однією з причин зниження мотивації державних службовців є невідповідність рівня відповідальності та винагороди. У багатьох випадках працівники державного сектору виконують важливі завдання в умовах високого психологічного навантаження, проте їхня винагорода не завжди відповідає складності їхніх обов'язків. Це підриває авторитет державної служби та ускладнює залучення молодих талановитих фахівців.

Окрім фінансових стимулів, важливу роль відіграють і нефінансові фактори мотивації. Державні службовці надають великого значення можливостям професійного розвитку, кар'єрному зростанню, участі в управлінських рішеннях, стабільності зайнятості, а також сприятливому соціальному та психологічному клімату на робочому місці. Сприятливі умови праці сприяють підвищенню ефективності роботи співробітників та формуванню почуття відповідальності за виконання службових обов'язків.

Сьогодні професійний розвиток працівників публічного сектору розглядається як один із ключових напрямів кадрового забезпечення. Безперервна освіта, участь у тренінгах, стажування та програми розвитку професійних навичок є необхідними для підвищення кваліфікації співробітників та їх адаптації до змін в адміністративній системі.

Створення дієвої системи мотивації персоналу є необхідною передумовою для підвищення результативності роботи державних службовців. Поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, створення можливостей для професійного розвитку та забезпечення належних умов праці сприятимуть зміцненню кадрового потенціалу й підвищенню ефективності діяльності органів влади.

Підсумовуючи, організаційні та правові механізми управління персоналом у системі державної служби України є взаємопов'язаними складовими єдиної системи, що забезпечує формування професійного кадрового потенціалу,

результативність діяльності органів державної влади та реалізацію державної кадрової політики.

### **2.3 Оцінка ефективності та напрями вдосконалення системи державної служби в умовах адміністративної реформи та європейської інтеграції**

Оцінка ефективності державних службовців в Україні — система аналізу та вимірювання результатів діяльності державних органів, метою якої є визначення ступеня досягнення поставлених цілей, якості надання публічних послуг та рівня задоволеності громадян.

У сучасних умовах ефективність української адміністрації розглядається не лише як внутрішній показник вимірювання результатів діяльності уряду, а й як наслідок взаємодії з суспільством, бізнесом та міжнародними партнерами, зокрема в контексті зусиль України щодо європейської інтеграції. Формування сучасної системи оцінювання ефективності державної служби в Україні відбувається під впливом кількох важливих процесів і реформ, пов'язаних із модернізацією публічного управління :

1. адміністративна реформа та модернізація державної служби;
2. децентралізація повноважень;
3. цифровізація публічних послуг (розвиток екосистеми «Дія»);
4. боротьба з корупцією;
5. застосування стандартів ЄС у державному управлінні;
6. підвищення прозорості та підзвітності державних органів.

Отже, зазначені фактори безпосередньо впливають на підходи до оцінювання результативності діяльності державних службовців та визначають сучасні напрями реформування системи державного управління.

В Україні поступово формується система оцінювання державної служби, орієнтована не лише на формальне виконання посадових обов'язків, а й на досягнення конкретних результатів діяльності. У сучасних умовах

результативність роботи працівників органів влади визначається з урахуванням кількох основних критеріїв, серед яких рівень досягнення стратегічних і поточних цілей, якість та доступність публічних послуг, ефективність використання бюджетних ресурсів, а також рівень довіри громадян до роботи органів влади.

Суттєве значення для оцінювання має сукупність зворотного зв'язку між державою та суспільством. Саме вона дозволяє визначати рівень задоволеності населення якістю адміністративних послуг та виявляти основні недоліки у функціонуванні органів державного управління. До інструментів такого зворотного зв'язку належать звернення громадян, електронні сервіси оцінювання якості послуг, механізми громадського контролю та міжнародні показники оцінки якості врядування.

Для аналізу результативності функціонування державної служби в Україні застосовується комплекс показників, що дозволяє комплексно оцінювати результативність роботи органів влади. До основних критеріїв належать якість адміністративних послуг, рівень цифровізації державних процесів, прозорість діяльності державних органів, ризики корупції, а також професійний рівень і компетентність державних службовців.

*Таблиця 2.3.*

### **Основні критерії оцінювання ефективності державної служби**

<b>Критерій оцінювання</b>	<b>Характеристика</b>	<b>Очікуваний результат</b>
Результативність	Виконання поставлених завдань	Досягнення стратегічних цілей
Якість послуг	Рівень задоволеності громадян	Підвищення довіри до влади
Прозорість	Відкритість діяльності органів влади	Зниження корупційних ризиків
Цифровізація	Використання електронних систем	Спрощення адміністративних процедур
Професіоналізм	Рівень компетентності персоналу	Підвищення якості управління

*Джерело: розроблено автором на основі [9; 11; 21; 37; 40; 46; 48].*

Сучасна система державного управління поступово переходить до використання цифрових інструментів для оцінки результатів роботи державних службовців. Це пов'язано з необхідністю підвищення прозорості кадрових процедур, спрощення адміністративних процесів та більш об'єктивного аналізу результатів роботи співробітників.

Одним із напрямків цифрової трансформації є використання інформаційних систем управління персоналом (HRMIS). Такі системи дозволяють централізовано управляти кадровими записами, контролювати розвиток професійних навичок співробітників, аналізувати результати роботи та відстежувати прогрес у кар'єрному зростанні державних службовців. Використання цифрових платформ значно скорочує обсяг паперової документації та спрощує обробку кадрової інформації [40].

Електронний моніторинг результатів роботи є важливим чинником у сучасних системах оцінювання. Завдяки цифровим інструментам державні службовці можуть швидко аналізувати стан виконання доручених завдань, дотримання адміністративних термінів та результати роботи персоналу. Це дозволяє своєчасно виявляти проблеми в роботі державних органів та приймати відповідні управлінські рішення. Крім того, цифровізація кадрових процесів сприяє підвищенню прозорості та відкритості в державному управлінні. Використання електронних реєстрів та автоматизованих систем знижує ризик людського втручання в процес оцінювання та сприяє мінімізації ризику корупції серед державних службовців.

Слід наголосити, окрім цих переваг, цифровізація оцінювання результатів роботи має й певні виклики. Серед основних викликів можна назвати забезпечення належної технічної підтримки державних органів, захист персональних даних та розвиток цифрових компетентностей співробітників. У сучасних умовах для ефективного використання електронних систем необхідні належна фахова підготовка співробітників та постійне вдосконалення їхніх цифрових навичок. У майбутньому подальше впровадження механізмів цифрової оцінки сприятиме підвищенню ефективності державних послуг в Україні,

вдосконаленню управління персоналом та побудові сучасної системи державного управління.

В умовах адміністративної реформи та європейської інтеграції України, основними напрямками вдосконалення системи оцінювання ефективності державної служби в Україні є:

1. Впровадження європейських стандартів державного управління (доброго врядування).
2. Розвиток систем електронного урядування та цифрових послуг.
3. Посилення управління, орієнтованого на результати.
4. Підвищення прозорості та підзвітності органів влади.
5. Розробка системи ключових показників ефективності (КПІ) для державних службовців.
6. Посилення ролі громадянського суспільства в оцінці якості послуг.

Комплекс ключових показників ефективності (КПІ) є одним із сучасних інструментів, що використовуються для оцінки результатів роботи. КПІ допомагають оцінювати ступінь досягнення цілей, якість виконання завдань та аналізувати результати діяльності державних органів. На відміну від традиційних систем оцінки, які часто мають формальний характер, КПІ зосереджуються на конкретних результатах діяльності. До цих показників належать ступінь виконання завдань, швидкість надання адміністративних послуг, дотримання термінів, ефективне використання бюджетних ресурсів, рівень задоволеності громадян тощо. На сучасному етапі впровадження системи КПІ сприяє підвищенню прозорості державних органів та створенню ефективної моделі управління. Однак результативність КПІ значною мірою залежить від правильного визначення критеріїв оцінки та об'єктивності аналізу результатів діяльності.

Тому, оцінка результатів діяльності державних службовців в Україні є важливим інструментом для підвищення якості державного управління, забезпечення прозорості діяльності уряду та реалізації стратегічних напрямків інтеграції в європейський адміністративний простір.

Хоча в Україні триває поступова реформа системи державної служби, механізм оцінки результатів роботи державних службовців все ще має чимало недоліків. У практиці державних органів процедура оцінки не завжди забезпечує об'єктивну оцінку результатів роботи співробітників, і в багатьох випадках потребує подальшого вдосконалення.

Однією з найпоширеніших проблем є формальність оцінювання. У деяких випадках процедура оцінювання проводиться лише для того, щоб виконати законодавчі вимоги, без аналізу фактичних результатів роботи співробітників. Через це оцінювання не завжди виконує свою основну функцію — підвищення якості адміністративної діяльності та розвиток професійних компетенцій співробітників.

Також проблемою є суб'єктивність оцінювання. Насправді результати оцінювання можуть залежати не лише від фактичних результатів роботи співробітників, а й від особистих поглядів керівника та внутрішніх обставин конкретного державного органу. Через відсутність чітких та уніфікованих критеріїв оцінки існує ризик виникнення непослідовного підходу до оцінки результатів діяльності державних службовців.

Слід зауважити, проблемою є відсутність єдиної системи показників оцінки результатів діяльності між різними державними органами. Наразі кожна установа застосовує власні методи оцінки персоналу, що ускладнює порівняння результатів діяльності та розробку єдиної кадрової політики.

Недостатня мотивація працівників також негативно впливає на систему оцінки персоналу. Якщо результати оцінки не відображаються у розвитку професійних навичок, кар'єрному зростанні або заохоченнях, державні службовці можуть сприймати процес оцінки не як інструмент для розвитку професійних навичок, а як суто формальну процедуру. Ще однією проблемою є недостатня автоматизація процесу оцінки. У деяких державних органах для управління кадровими документами та аналізу результатів роботи досі використовуються застарілі методи. Це призводить до збільшення обсягу

документації, ускладнення обробки інформації та затримок у кадрових процедурах.

На сьогоднішній час для подальшого вдосконалення системи оцінки державних службовців слід прагнути підвищити об'єктивність оцінки, запровадити єдині критерії оцінки результатів роботи, розробити механізми цифрового управління та посилити взаємодію між результатами оцінки та професійним розвитком співробітників. Це сприятиме підвищенню якості державного управління та розвитку сучасної та професійної системи державної служби.

Одним із важливих європейських стандартів для оцінки ефективності системи державної служби в Україні є принцип «належного врядування», встановлений прецедентною практикою Європейського суду з прав людини. Цей принцип передбачає, що діяльність органів публічного управління має бути прозорою, послідовною та здійснюватися у розумні строки, а також мінімізувати ризик адміністративних помилок.

Згідно з позицією Європейського суду з прав людини, держава несе відповідальність за якість адміністративних рішень, і будь-які помилки державних установ не повинні негативно впливати на права громадян. Крім того, державні органи зобов'язані забезпечувати стабільність правових відносин та запобігати довільному скасуванню вже прийнятих рішень у випадках, коли громадяни діяли добросовісно та поклалися на законність дій держави.

Відповідно, принцип «належного врядування», встановлюючи вимоги щодо якості, прозорості та підзвітності державних органів, безпосередньо пов'язаний з оцінкою ефективності державної служби. У контексті адміністративної реформи та європейської інтеграції України реалізація цього принципу стає важливим засобом підвищення ефективності державного управління.

Важливим європейським орієнтиром для оцінки ефективності державної служби в Україні є принципи SIGMA, розроблені спільно Європейським Союзом та Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР). Цей

механізм являє собою набір стандартів належного врядування, що застосовуються для оцінки та реформування адміністративної системи в країнах-кандидатах на вступ до Європейського Союзу.

Принципи SIGMA ґрунтуються на законодавстві Європейського Союзу, рекомендаціях ОЕСР та вимогах найкращих міжнародних практик у сфері управління. Ці принципи охоплюють такі основні сфери, як підвищення професійного рівня державних службовців, деполітизація кадрової системи, прозорість управлінських рішень, фінансова дисципліна та результативність державної політики. Для України впровадження цих принципів має стратегічне значення в контексті адміністративної реформи та європейської інтеграції, оскільки це дозволяє перейти від формальної та бюрократичної моделі управління до сучасної адміністративної системи, орієнтованої на результати та потреби громадян.

Отже, застосування стандартів SIGMA сприяє створенню системи оцінки діяльності державних службовців, що базується на об'єктивних показниках ефективності, якості державних послуг та рівні довіри громадян до державних органів.

У рамках реформи адміністративної системи Україна активно використовує досвід європейських країн у сфері оцінки результатів діяльності державних службовців. У більшості країн-членів Європейського Союзу система оцінки базується на принципах ефективності, прозорості, професіоналізму та публічної підзвітності.

Одним із прикладів успішної цифровізації в адміністративній сфері є Естонія. У цій країні більша частина адміністративних процедур та структура оцінки результатів діяльності переведена в електронний формат. Завдяки використанню цифрових технологій забезпечується електронний моніторинг результатів роботи, аналіз виконання завдань та прозорість управлінських процесів.

Досвід Польщі, яка в процесі європейської інтеграції реформувала систему державної служби відповідно до принципів прозорості та професіоналізму, також

дає важливі підказки для України. Модель оцінки результатів діяльності державних службовців у Польщі характеризується регулярною оцінкою результатів, розвитком професійних компетенцій та використанням новітніх кадрових технологій.

Німецький комплекс оцінки державних службовців акцентує увагу на професійних компетенціях, якості результатів та дотриманні принципів законності й ефективності. Особлива увага приділяється стабільності кадрової системи, розвитку професійних компетенцій співробітників та забезпеченню політичної нейтральності державних службовців.

Україна, використовуючи європейський досвід, поступово вдосконалює систему оцінки результатів діяльності державних службовців. Впровадження цифрових механізмів управління, сучасних методів оцінки результатів та принципів ефективного врядування сприятиме підвищенню прозорості діяльності уряду, покращенню якості державних послуг та зміцненню довіри громадян до адміністрації.

Нинішній етап розвитку державної служби України визначається адміністративною реформою, цифровізацією управління та приведенням у відповідність до стандартів Європейського Союзу. Основні напрямки вдосконалення спрямовані на підвищення ефективності, прозорості та результативності державних органів.

Одним із значущим напрямків є побудова системи державної служби, заснованої на професіоналізмі та меритократії. Це означає, що відбір та просування державних службовців повинні відбуватися не на основі особистих зв'язків чи суб'єктивних факторів, а на основі професійних здібностей, результатів роботи та рівня кваліфікації. В Україні цей підхід реалізується через конкурентні процедури відбору, оцінку результатів роботи та посилення вимог до професійної підготовки.

Ключовим елементом реформи є вдосконалення системи оплати праці державних службовців. Поточна модель поступово переходить від формальної ієрархічної структури до моделі, що базується на стимулах та пов'язана з

результатами роботи, складністю обов'язків та рівнем відповідальності. Це сприяє підвищенню мотивації працівників та зниженню рівня плинності кадрів у державному секторі.

Іншою суттєвою сферою є посилення ролі кадрової функції в державних органах. Кадрові підрозділи перетворюються з просто адміністративних підрозділів на стратегічні центри управління персоналом. Їхня діяльність охоплює не лише управління персоналом, а й плани розвитку кадрів, оцінку компетентностей, формування кадрового резерву та розвиток лідерських якостей державних службовців.

Нинішні адміністративні системи також активно впроваджують методи управління результативністю. Це означає перехід до управління, орієнтованого на досягнення конкретних показників ефективності державних органів. Оцінка ґрунтується на вимірюваних показниках, таких як якість наданих послуг, ефективне використання ресурсів та ступінь досягнення стратегічних цілей державної політики. Такий підхід відповідає практиці ЄС та принципам належного врядування.

Також суттєвою сферою є зменшення бюрократизму в адміністративних процесах. Це досягається шляхом спрощення адміністративних процедур, впровадження електронного урядування та цифрових послуг, а також автоматизації документообігу. В Україні цей процес реалізується через систему «Дія », електронні реєстри та розвиток онлайн-послуг для громадян і бізнесу.

Отже , структура оцінки діяльності державних службовців України переживає період реформ і поступово наближається до європейських стандартів врядування. Впровадження принципів належного врядування, стандартів SIGMA та інструментів цифрового врядування сприятиме підвищенню прозорості, ефективності та підзвітності державних органів. У кінцевому підсумку це призведе до створення сучасної моделі державних послуг, орієнтованої на потреби громадян та результати діяльності.

## ВИСНОВКИ

Під час комплексного аналізу організаційно-правових механізмів регулювання державної служби в Україні та визначення напрямів їх удосконалення в умовах адміністративної реформи, цифровізації та європейської інтеграції було вирішено наступні завдання:

1. Проаналізовано теоретичні та методологічні засади функціонування системи державної служби України. Встановлено, що державна служба є важливим елементом системи публічного управління, через який забезпечується реалізація функцій держави, виконання державної політики та надання публічних послуг населенню. Виявлено, що сучасний розвиток державної служби відбувається під впливом адміністративної реформи, цифровізації та європейської інтеграції.

2. Досліджено сучасні підходи та концепції державного управління, зокрема бюрократичну модель, New Public Management та Good Governance. Встановлено, що сучасний комплекс державного управління поступово переходить від жорсткої централізованої моделі до більш гнучкої системи, орієнтованої на результативність, відкритість та потреби громадян. Показано, що впровадження принципів належного врядування сприяє підвищенню ефективності діяльності органів державної влади.

3. Охарактеризовано нормативно-правову базу функціонування державної служби України. Встановлено, що основу правового регулювання становлять Конституція України, Закон України «Про державну службу», Закон України «Про запобігання корупції» та інші нормативно-правові акти. Доведено, що чинне законодавство визначає правовий статус державних службовців, порядок проходження служби, професійного розвитку та дисциплінарної відповідальності.

4. Досліджено систему органів управління державною службою та їх повноваження. Встановлено, що структура управління державною службою України має багаторівневий характер та включає Верховну Раду України, Кабінет

Міністрів України, Національне агентство України з питань державної служби та кадрові служби державних органів. Виявлено, що важливу роль у сучасних умовах відіграє цифровізація кадрових процесів та використання електронних систем управління персоналом.

5. Проаналізовано організаційно-правові механізми управління персоналом у системі державної служби України. Встановлено, що ефективне кадрове управління базується на конкурсному відборі, професійному навчанні, оцінюванні результатів діяльності, розвитку компетентностей та використанні сучасних HR-технологій. Виявлено основні проблеми кадрового забезпечення, серед яких кадровий дефіцит, недостатній рівень мотивації персоналу, професійне вигорання та необхідність розвитку цифрових компетентностей державних службовців.

6. Досліджено механізми оцінювання ефективності діяльності державних службовців. Встановлено, що сучасна система оцінювання повинна бути орієнтована не лише на формальне виконання посадових обов'язків, а й на досягнення конкретних результатів, якість адміністративних послуг, прозорість діяльності органів влади та рівень довіри громадян. Показано, що використання цифрових систем управління персоналом та КРІ сприяє підвищенню об'єктивності оцінювання результатів діяльності державних службовців.

7. Визначено основні напрями вдосконалення державної служби України відповідно до європейських стандартів публічного управління. Запропоновано продовжити цифровізацію державного управління, удосконалити систему професійного навчання та мотивації державних службовців, забезпечити прозорість кадрових процедур і впровадження принципів Good Governance та стандартів SIGMA. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення організаційно-правових механізмів регулювання державної служби України.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Авер'янов В. Б.* Державне управління : теорія і практика. Київ : Юрінком Інтер, 2019. 584 с.
2. Адміністративна реформа в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку : монографія. Київ : Юридична думка, 2020. 344 с.
3. Адміністративне право України : підручник / за ред. *Ю. П. Битяка*. Харків : Право, 2020. 392 с.
4. *Балабанова Л. В.* Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
5. *Бакуменко В. Д.* Формування державно-управлінських рішень. Київ : НАДУ, 2018. 328 с.
6. *Бойко І. В.* Державна служба в Україні: проблеми та перспективи розвитку. Київ : Ліра-К, 2020. 240 с.
7. Державна кадрова політика в Україні : монографія / за ред. *С. М. Серьогіна*. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2020. 420 с. URL: <https://kmaesm.edu.ua/wp-content/uploads/2021/06/serogin-s.-m.-borodin-ye.-i.-komarova-k.-v.-lypovska-n.-a.-tarasenko-t.-m.-2019-upravlinnya-personalom-v-organah-publichnoyi-vlady.pdf>
8. Державне управління в Україні : навч. посіб. / за ред. *В. Б. Дзюндзюка*. Київ : Знання, 2019. 430 с. URL: <https://duikt.edu.ua/ua/lib/1/category/1177/view/790>
9. Демократичне врядування : навч. посіб. / за ред. *І. Розпутенка*. Київ : НАДУ, 2019. 312 с. URL: <https://d-governance.com.ua/uk/archive>
10. *Діденко Н. Г.* Публічне управління та європейська інтеграція України. Київ : Кондор, 2021. 388 с.
11. Електронне урядування та електронна демократія : навч. посіб. / за ред. *А. І. Семенченка*. Київ : ФОП Москаленко О. М., 2020. 264 с. URL: <https://oldegap.eef.org.ua/biblioteka/e-uriaduvannia-ta-e-demokratiia-navchalnyi-posibnyk/>
12. *Ківалов С. В.* Адміністративне право України. Одеса : Юридична література, 2020. 680 с.
13. *Козаков В. М.* Публічна служба в Україні. Київ : НАДУ, 2018. 398 с.

14. *Коломоєць Т. О.* Адміністративне право України : підручник. Київ : Юрінком Інтер, 2021. 576 с.
15. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 13.05.2026).
16. *Крушельницька О. В.* Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2020. 308 с.
17. *Малиновський В. Я.* Державне управління : навч. посіб. Київ : Атіка, 2020. 576 с.
18. *Мельник Р. С.* Публічна служба в Україні: сучасний стан та перспективи реформування. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 320 с.
19. *Мескон М.* Основи менеджменту. Київ : Либідь, 2018. 624 с.
20. *Нижник Н. Р.* Система державного управління України. Київ : УАДУ, 2018. 280 с.
21. *Оболенський О. Ю.* Державна служба : підручник. Київ : КНЕУ, 2019. 472 с.
22. OECD Public Governance Reviews. URL: <https://www.oecd.org/gov/public-governance-reviews/>(дата звернення: 13.05.2026).
23. *Пахомов І. М.* Адміністративне право України. Харків : Одиссей, 2018. 624 с.
24. Про адміністративне провадження : Закон України від 17.02.2022 № 2073-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text> (дата звернення: 13.05.2026).
25. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 13.05.2026).
26. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17> (дата звернення: 13.05.2026).
27. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15> (дата звернення: 13.05.2026).

28. Про електронні довірчі послуги : Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19> (дата звернення: 13.05.2026).
29. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18> (дата звернення: 13.05.2026).
30. Про Кабінет Міністрів України : Закон України від 27.02.2014 № 794-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18> (дата звернення: 13.05.2026).
31. Про Національне агентство України з питань державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України від 01.10.2014 № 500. URL: <https://nads.gov.ua/> (дата звернення: 13.05.2026).
32. Про центральні органи виконавчої влади : Закон України від 17.03.2011 № 3166-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3166-17> (дата звернення: 13.05.2026).
33. Публічна адміністрація в умовах цифровізації : колективна монографія / за ред. В. С. Куйбіди. Київ : НАДУ, 2021. 410 с. URL: <https://ispp.org.ua/wp-content/uploads/2022/06/tezy0422-t3.pdf>
34. Публічне управління та адміністрування : навч. посіб. / за ред. О. Ю. Оболенського. Київ : КНЕУ, 2021. 412 с.
35. Реформа державного управління в Україні : навч. посіб. Київ : Центр політико-правових реформ, 2021. 99 с.
36. *Серьогін С. М.* Кадрова політика та державна служба. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 250 с.
37. Управління людськими ресурсами у публічному секторі : навч. посіб. Київ : НАДУ, 2021. 2 с. <file:///C:/Users/USER/Downloads/3.pdf>
38. *Хміль Ф. І.* Основи менеджменту. Київ : Академвидав, 2020. 608 с.
39. *Черноног Є. С.* Державна служба: історія, теорія і практика. Київ : Знання, 2020. 458 с.
40. HRMIS – інформаційна система управління людськими ресурсами. URL: HRMIS <https://hrmis.gov.ua/> (дата звернення: 13.05.2026).
41. Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/> (дата звернення: 13.05.2026).

42. Портал державних послуг «Дія». URL: Дія <https://diia.gov.ua/> (дата звернення: 13.05.2026).
43. European Commission. Public Administration Reform in Ukraine. URL: <https://ec.europa.eu/> (дата звернення: 13.05.2026).
44. European Principles for Public Administration. URL: <https://sigmaweb.org/> (дата звернення: 13.05.2026).
45. E-Government Development Index. URL: [https://data360.worldbank.org/en/dataset/UN\\_EGDI](https://data360.worldbank.org/en/dataset/UN_EGDI) (дата звернення: 13.05.2026).
46. Good Governance and Civil Service Reform in Ukraine. URL: <https://www.undp.org/ukraine/> (дата звернення: 13.05.2026).
47. SIGMA Principles of Public Administration. URL: <https://www.sigmaweb.org/> (дата звернення: 13.05.2026).
48. Деякі питання проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців : Постанова Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 № 640. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/> (дата звернення: 13.05.2026).
49. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців : Постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-п> (дата звернення: 13.05.2026).
50. Деякі питання реформування державного управління України : розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-р> (дата звернення: 13.05.2026).