

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

до самостійної роботи
з дисципліни «Публічна служба»
(для здобувачів вищої освіти спеціальності
D4 «Публічне управління тарядування»
освітнього рівня «магістр»)
(Електронне видання)

Укладач Л.М. ХРИСТЕНКО, доц., к.е.н.

ЗАТВЕРДЖЕНО

на засіданні кафедри публічного
управління, менеджменту та
маркетингу

Протокол № 12 від 30.04.2025 р.

УДК 351

Методичні рекомендації до самостійної роботи з дисципліни «Публічна служба» (для здобувачів вищої освіти спеціальності D4 «Публічне управління та врядування» освітнього рівня «магістр») (Електронне видання) /Укл.: Л.М. Христенко. Київ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2025. 135 с

Методичні рекомендації згідно з програмою навчальної дисципліни містять стислий теоретичний матеріал для самостійної роботи здобувачів у межах чотирьох змістовних модулів за темами. Змістовний модуль «Кадрова політика, правові та організаційні основи публічної служби» передбачає вміст тем: «Кадрова політика у сфері публічної служби», «Концептуальні підходи до реформування публічної служби», «Законодавчі основи державної служби», «Особливості служби в органах місцевого самоврядування». Змістовний модуль «Публічні послуги як основа діяльності публічної служби» містить теми: «Основи сервісної держави», «Законодавче та організаційне забезпечення надання публічних послуг». Змістовний модуль «Запобігання та протидія корупційним проявам та етика у системі публічної служби» вміщує теми: «Запобігання корупції та конфлікту інтересів на публічній службі», «Етика в публічній службі». Змістовний модуль «Лідерство та керівництво на публічній службі» передбачає вміст тем: «Керівник в публічній службі», «Лідерство на публічній службі: сутність та сучасні моделі». У методичних рекомендаціях додатково передбачені контрольні питання, індивідуальні завдання (у формі реферативних повідомлень) та тестові завдання для самоперевірки знань здобувачів, а також рекомендовані джерела літератури до кожної теми.

Укладач

Л.М. Христенко, к.е.н., доц.

Рецензент

Ю.І. Ключ, д.е.н., проф.

ВСТУП

Метою викладання дисципліни «Публічна служба» є набуття знань, умінь і навичок у сфері формування та реалізації кадрової політики та реформування публічної служби, запобігання та протидії корупції та утвердження етичної поведінки на публічній службі, а також розвитку керівних і лідерських здібностей публічних службовців.

Метою самостійної роботи за дисципліною «Публічна служба» є систематизація і закріплення отриманих теоретичних знань і практичних навичок студентів у сфері прийняття рішень щодо формування, розвитку та оцінювання діяльності персоналу публічної служби в складних і кризових ситуаціях з орієнтацією на надання якісних публічних послуг суспільству на основі сучасних моделей публічного управління та адміністрування.

Результати навчання. За результатами опанування навчальної дисципліни «Публічна служба» здобувачі вищої освіти отримують результати навчання, перелік яких наведено в табл. 1.1 в стовпці «Результати навчання». Щоб отримати кожний з перерахованих результатів, здобувачі вищої освіти повинні продемонструвати знання, уміння, комунікативні здібності, а також здатність самостійно і відповідально здійснювати дії в контексті професії. Ці складові відповідають дескрипторам з Національної рамки кваліфікацій (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Відповідність результатів навчання дескрипторам Національної рамки кваліфікацій

Результати навчання	Знання	Уміння	Комунікація	Автономія та відповідальність
<p>РН 01. Знати теоретичні та прикладні засади вироблення й аналізу публічної політики, основ та технологій прийняття управлінських рішень.</p> <p>РН 02. Розв'язувати складні задачі публічного управління та адміністрування, враховуючи вимоги законодавства, виявляти правові колізії та проблеми, розробляти проекти нормативно-правових актів для їх усунення.</p> <p>РН 06. Здійснювати ефективне управління інноваціями, ресурсами, ризиками, проектами, змінами, якістю, застосовувати сучасні моделі, підходи та технології, міжнародний досвід при проектуванні та реорганізації управлінських та загально-організаційних структур.</p> <p>РН 07. Уміти розробляти національні/регіональні програмні документи щодо розвитку публічного управління, використовуючи системний аналіз і комплексний підхід, а також методи командної роботи.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - цілей, завдань і методів розвитку та реформування публічної служби; - правових основ організації діяльності публічної служби, механізмів і системи управління державною службою та службою в органах місцевого самоврядування; - методик і технологій менеджменту персоналу в публічній службі; - процесів, що відбуваються у процесі реформування публічної служби в Україні; - перспектив розвитку публічної служби в Україні в 	<ul style="list-style-type: none"> - володіти положеннями чинного законодавства про державну службу та службу в органах місцевого самоврядування в Україні; - розрізняти коротко-, середньо- та довгострокові наслідки програм та рішень політики в сфері реформування публічної служби в Україні; - приймати виважені рішення на основі актів чинного законодавства, фактичних даних, інтерпретувати та вирішувати завдання плану дій з реалізації політики у сфері публічної служби та управління персоналом; - застосовувати компетент-нісний підхід для планування роботи з персоналом, і здійснення посадової диференціації; - передбачати майбутні тенденції розвитку публічної служби, адаптувати власні дії та види діяльності до специфіки 	<ul style="list-style-type: none"> - модифікація правових і організаційно-управлінських основ публічної служби; - розроблення посадових обов'язків і профілів компетентностей посад публічної служби; - розуміння та визначення об'єктивних критеріїв реформування публічної служби, організації служби в органах державної влади і органах місцевого самоврядування в трансформаційний період; - розуміння та визначення коротко-, середньо- та довгострокових впливів програм та рішень політики на умови праці в корпусі публічної служби; - планування кар'єри публічних службовців та заходів з розвитку персоналу органів публічного управління; 	<ul style="list-style-type: none"> - прийняття рішень щодо формування, розвитку та оцінювання діяльності персоналу публічної служби в складних і кризових ситуаціях з орієнтацією на надання якісних публічних послуг суспільству на основі сучасних моделей публічного управління та адміністрування

Результати навчання	Знання	Уміння	Комунікація	Автономія та відповідальність
<p>РН 08. Уміти здійснювати ефективну комунікацію, аргументувати свою позицію, використовувати сучасні інформаційні та комунікаційні технології у сфері публічного управління та адміністрування на засадах соціальної відповідальності, правових та етичних норм.</p> <p>РН 10. Представляти органи публічного управління й інші організації публічної сфери та презентувати для фахівців і широкого загалу результати їх діяльності.</p> <p>РН 11. Розробляти обґрунтовані управлінські рішення з урахуванням питань європейської та євроатлантичної інтеграції, враховувати цілі, наявні законодавчі, часові та ресурсні обмеження, оцінювати політичні, соціальні, економічні та екологічні наслідки варіантів рішень.</p> <p>РН. 13. Здійснювати педагогічно-виховну діяльність з використанням сучасних форм та методів навчання, сприяти формуванню високих моральних якостей у підлеглих.</p> <p>РН 15. Розпізнавати та аналізувати різні види владних відносин, специфіку політичної влади, розуміти її сутність, структуру, функції. Орієнтуватися у міжнародному політичному житті, геополітичній ситуації, розуміти місце та статус України в сучасному світі.</p> <p>РН 16. Визначати сучасні напрямки соціального захисту працівників, забезпечення безпечних та комфортних умов праці, створення сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі.</p>	<p>контексті імплементації</p> <p>Угоди про асоціацію України і ЄС і запровадження кращих зарубіжних практик організації публічної служби;</p> <p>- теоретичні основи "сервісної" держави, та надання публічних послуг;</p> <p>- основи управління якістю та діючі стандарти в системі надання публічних послуг;</p> <p>- знати і розуміти правові основи запобігання та протидії корупції та конфлікту інтересів на публічній службі;</p> <p>- вимоги та підходи до побудови основ професійно-етичної поведінки публічних службовців;</p> <p>- особливості відповідальності керівника публічної служби і зміст його організаційної діяльності;</p> <p>- підходи до виявлення та розвитку ефективного лідерства на публічній службі.</p>	<p>різних сфер публічної служби з метою розвитку та досягнення цілей кадрової політики;</p> <p>- аналізувати розвиток персоналу публічної служби та робити неупереджені висновки на основі аналізу даних про кадровий потенціал держави;</p> <p>- ідентифікувати особисту професійну готовність управлінців до реалізації завдань в сфері публічного управління;</p> <p>- розуміти напрями, форми та методи забезпечення ефективного функціонування механізму надання державними службовцями і службовцями місцевого самоврядування публічних послуг;</p> <p>- розуміти сутність і зміст, типи і види публічних послуг;</p> <p>- планувати і організувати технологічних процес надання публічними службовцями адміністративної послуги;</p> <p>- здійснювати аналіз надання державними службовцями і службовцями місцевого самоврядування ефективності публічних послуг;</p> <p>- формувати професійно-етичну культуру;</p> <p>- виявляти моральну відповідальність, здійснюючи аналітичні дослідження, приймаючи та реалізуючи рішення щодо профілактики та боротьби з корупцією;</p> <p>- застосовувати основні стилі та компетенції лідера на публічній службі;</p> <p>- ефективно керувати, управляти колективами, створювати команди фахівців – виконавців з креативними поглядами.</p>	<p>- обґрунтування методів і форм ефективного надання публічних послуг;</p> <p>- використання методів оцінювання ефективності надання публічних послуг в Україні;</p> <p>- спроможність трансформації процесів управління в дієві моделі роботи персоналу щодо надання публічних послуг;</p> <p>- спроможність поводитись етично та доброчесно: говорити правду, зберігати конфіденційність, визнавати помилки, не спотворювати факти та цілі заради власної вигоди; поводитись справедливо та етично по відношенню до інших;</p> <p>- спроможність виявляти корупційні загрози, конфлікти інтересів і запобігати неетичній поведінці;</p> <p>- розуміння зв'язків між державною політикою та лідерством і менеджментом в процесі її імплементації (спроможність до втілення через інструменти державного управління);</p> <p>- вміння організувати і очолити управління персоналом на державній службі та на службі в органах місцевого самоврядування.</p>	

ПРОГРАМА **навчальної дисципліни «Публічна служба»**

Змістовний модуль. Кадрова політика, правові та організаційні основи публічної служби (Personnel policy, the legal and organizational basis of the public service)

Тема 1. Кадрова політика у сфері публічної служби.

Стислий зміст: Сутність поняття, суб'єкти, об'єкти та засоби формування й реалізації публічної кадрової політики. Поняття «публічна служба» та значення принципів публічної служби. Кадрова політика у сфері державної служби.

Поняття державної кадрової політики. Законодавче визначення державної служби. Цілі, пріоритети, завдання, вимоги. Вимоги законодавства щодо визначення політики у сфері державної служби.

Мета, цілі, завдання та принципи державної кадрової політики у сфері реформування публічної служби в Україні. Система державної служби та її взаємодія зі службою в органах місцевого самоврядування в Україні. Управління публічною службою.

Тема 2. Концептуальні підходи до реформування публічної служби.

Стислий зміст: Стратегія реформування публічної служби в Україні. Запровадження компетентнісного підходу до організації персоналу державної служби, моделювання профілів компетентності посад.

Поняття посадової особи. Організаційно-розпорядчі та консультативно-дорадчі функції посадових осіб. Правовий статус посадових осіб.

Сучасні закордонні моделі організації публічної служби. Показники *SIGMA*, які використовуються для оцінки, розробки та координації політики у сфері державного управління. Менеджмент на основі компетенцій як базовий підхід для роботи з персоналом на посадах службовців у країнах Євросоюзу.

Тема 3. Законодавчі основи державної служби.

Стислий зміст: Конституційно-правові основи публічної служби. Система законодавства про державну службу. Новели Закону України "Про державну службу". Поняття та значення принципів державної служби.

Система управління державною службою в Україні. Вступ на державну службу. Проходження державної служби. Проходження державної служби та просування по службі. Поняття кар'єри державного службовця.

Державний службовець з погляду відповідальності: державно-правової, адміністративно-правової та кримінально-правової. Дисциплінарна та матеріальна відповідальність державного службовця. Правовий і соціальний захист державного службовця в Україні.

Тема 4. Особливості служби в органах місцевого самоврядування.

Стислий зміст: Реформа місцевого самоврядування та посилення якості корпусу публічних службовців у органах місцевого самоврядування (ОМС). Державна політика в системі служби в органах місцевого самоврядування.

Правові основи служби в органах місцевого самоврядування. Посадові особи та службовці органів місцевого самоврядування в Україні, їхній правовий та соціальний статус. Система, органи та посадові особи місцевого самоврядування, їх ознаки. Державна політика в системі служби в органах місцевого самоврядування.

Особливості вступу, проходження та припинення служби в ОМС. Відповідальність посадових осіб і службовців органів місцевого самоврядування.

*Змістовний модуль. Публічні послуги як основа діяльності публічної служби
(Public services as the basis of the activity of the public service)*

Тема 5. Основи сервісної держави.

Стислий зміст: Теорія та практика сервісної держави в Україні та за кордоном. Цілі державної служби: забезпечення виконання та виконання завдань і функцій держави, забезпечення стабільності в політичній та соціально-економічній сферах, підготовка проєктів та виконання рішень органів публічної влади, здійснення функціонального управління в соціально-економічній та культурній сферах тощо.

Надання публічних послуг як основна функція публічної служби в сервісній державі. Соціально-економічна сутність публічних послуг. Правове регулювання публічних послуг в Україні. Поняття та види публічних послуг. Підходи до класифікації публічних послуг.

Адміністративні послуги в системі публічних послуг. Створення та функціонування центрів надання адміністративних послуг. Спрощена процедура надання адміністративних послуг. Технологічна карта надання адміністративних послуг.

Тема 6. Законодавче та організаційне забезпечення надання публічних послуг.

Стислий зміст: Правові засади надання публічними службовцями адміністративних і інших публічних послуг. Законодавство України про адміністративні послуги. Основні види адміністративних послуг в Україні.

Суб'єкти надання адміністративних послуг в Україні. Функції державної служби: планування та прогнозування розвитку персоналу державної служби; нормативно-правове та організаційне забезпечення комплектування персоналу органів публічної влади; створення та ведення реєстру органів державної влади, органів місцевого самоврядування та реєстрів посад державних службовців; розробка та запровадження сучасних типових схем управління та їх методичного забезпечення; створення та ведення функціонального класифікатора органів публічної влади.

Діяльність центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП). Критерії оцінки якості надання адміністративних послуг. Адміністративні процедури. Електронні послуги.

Тематичний план 2 семестру

Змістовний модуль. Запобігання та протидія корупційним проявам та етика у системі публічної служби (Preventing and countering the corruptive manifestations in the public service and ethics in the public service).

Тема 7. Запобігання корупції та конфлікту інтересів на публічній службі.

Стислий зміст: Державна антикорупційна політика. Правові основи запобігання та протидії корупції на публічній службі в Україні. Право громадян на прийняття участі в управлінні справами держави. Конституційні права громадян України та права державних службовців. Регулювання правового статусу державного службовця.

Система суб'єктів запобігання та протидії проявам корупції на публічній службі. Форми та методи боротьби із корупцією на публічній службі. Досвід запобігання та протидії проявам корупції на публічній службі в Україні та країнах розвиненої демократії. Декларування доходів.

Відповідальність державних службовців: забезпечення ефективної роботи та виконання завдань державних органів відповідно до їх компетенції; постійне вдосконалення організації своєї роботи та підвищення професійної кваліфікації; сумлінне виконання своїх

службових обов'язків, ініціатива і творчість в роботі. Досвід запобігання та протидії проявам корупції на публічній службі в Україні та країнах розвиненої демократії.

Тема 8. Етика в публічній службі.

Стислий зміст: Поняття та сутність етики державного службовця. Кодекс поведінки. Моральні якості державних службовців в системі державно-службових відносин. Етика публічного службовця як вид професійної етики. Місія та цінності державноуправлінської діяльності.

Основні етичні принципи публічної служби. Ціннісно-нормативна модель особистості публічного службовця. Етичні виміри організаційної культури органів публічної влади. Етичні кодекси в системі регулювання публічної служби.

Структура вимог до державного службовця: вік, освіта, кваліфікація, стаж роботи, професійні якості й морально-етичні якості, специфічні вимоги та обмеження. Вимоги до стану здоров'я. Етичні вимоги.

Оцінювання результатів службової діяльності державного службовця. Умови проходження державної служби в закордонних країнах. Професійно-етичні вимоги до державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в Україні.

Змістовний модуль. Лідерство та керівництво на публічній службі (Leadership and management in the public service)

Тема 9. Керівник в публічній службі.

Стислий зміст: Завдання, функції, структура, управління. Поняття та зміст ефективності державної служби. Сутність, зміст і цілі управлінської діяльності керівника на публічній службі.

Співвідношення керівника та лідера в публічній службі. Управлінський статус і компетенції керівника публічної служби. Типологія стилів керівництва в органах державної влади та органах державного управління.

Відповідальність, особливий статус службовців як важливі чинники підвищених вимог до претендентів на роботу в органи державної влади та органах місцевого самоврядування.

Управлінська команда в системі публічної служби. Керівник і управління конфліктами на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування.

Тема 10. Лідерство на публічній службі: сутність та сучасні моделі.

Стислий зміст: Поняття та типи лідерства на публічній службі. Політичні еліти та лідерство. Характеристика основних чинників, що зумовлюють потребу в лідерстві для державного службовця. Аналіз лідерських якостей державного службовця.

Особистісні та професійні лідерські здібності якості керівника як передумова ефективного менеджменту персоналу на публічній службі. Виявлення та розвиток лідерських здібностей публічних службовців.

Авторитет, самоменеджмент та імідж керівника на публічній службі. Визначення іміджу працівника. Значення іміджу для ефективної діяльності державного службовця, для авторитету органів державної влади та органів місцевого самоврядування і довіри до них населення.

Кадрове забезпечення державної служби. Форми та методи селекціонування лідерів в органах державної влади й органах місцевого самоврядування.

Шляхи та технології підвищення професіоналізму управлінських кадрів і ефективності їх праці.

**КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ ЗДОБУВАЧІВ
за результатами роботи на практичних заняттях**

Результатом роботи на практичних завданнях є отримання певної кількості балів.

За системою КНТЕУ	За шкалою ECTS	За національною системою	Визначення
90-100	A	5 (відмінно)	Повно та ґрунтовно засвоїв всі теми навчальної програми вміє вільно та самостійно викласти зміст всіх питань програми навчальної дисципліни, розуміє її значення для своєї професійної підготовки, повністю виконав усі завдання кожної теми та поточного модульного контролю в цілому. Брав участь в олімпіадах, конкурсах, конференціях.
82-89	B	4 (дуже добре)	Недостатньо повно та ґрунтовно засвоїв окремі питання робочої програми. Вміє самостійно викласти зміст основних питань програми навчальної дисципліни, виконав завдання кожної теми та модульного поточного контролю в цілому.
75-81	C	4 (добре)	Недостатньо повно та ґрунтовно засвоїв деякі теми робочої програми, не вміє самостійно викласти зміст деяких питань програми навчальної дисципліни. Окремі завдання кожної теми та модульного поточного контролю в цілому виконав не повністю.
69-74	D	3 (задовільно)	Засвоїв лише окремі теми робочої програми. Не вміє вільно самостійно викласти зміст основних питань навчальної дисципліни, окремі завдання кожної теми модульного контролю не виконав.
60-68	E	3 (достатньо)	Засвоїв лише окремі питання навчальної програми. Не вміє достатньо самостійно викласти зміст більшості питань програми навчальної дисципліни. Виконав лише окремі завдання кожної теми та модульного контролю в цілому
35-59	Fx	2 (незадовільно)	Не засвоїв більшості тем навчальної програми не вміє викласти зміст більшості основних питань навчальної дисципліни. Не виконав більшості завдань кожної теми та модульного контролю в цілому.
1-34	F	2 (незадовільно)	Не засвоїв навчальної програми, не вміє викласти зміст кожної теми навчальної дисципліни, не виконав модульного контролю

МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТА

ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 1

Кадрова політика, правові та організаційні основи публічної служби (Personnel policy, the legal and organizational basis of the public service)

Мета модуля: набуття знань і навичок щодо формування й реалізації державної кадрової політики та організації та реформування публічної служби в органах державної влади та органах місцевого самоврядування в Україні, з урахування міжнародних зобов'язань України у сфері євроінтеграції та кращих закордонних практик.

Тема 1. Кадрова політика у сфері публічної служби.

Стислий зміст лекційного матеріалу.

Сутність поняття, суб'єкти, об'єкти та засоби формування й реалізації публічної кадрової політики.

Публічна кадрова політика є складовою загальної публічної політики держави, що спрямована на формування, розвиток та ефективне використання кадрового потенціалу в системі публічної служби. Її сутність полягає у визначенні стратегічних напрямів, цілей, завдань, принципів та механізмів роботи з персоналом в органах державної влади та місцевого самоврядування [1]. Вона охоплює комплекс заходів, спрямованих на забезпечення якісного та професійного складу публічних службовців, здатних ефективно виконувати завдання і функції держави та місцевого самоврядування.

Суб'єктами формування та реалізації публічної кадрової політики виступають:

- **Держава** в особі вищих органів влади (Президент України, Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України), які визначають стратегічні напрями та законодавчу базу кадрової політики.
- **Спеціалізовані державні органи**, такі як Національне агентство України з питань державної служби (НАДС), на яке покладено функції формування та реалізації державної політики у сфері державної служби та служби в органах місцевого самоврядування.
- **Керівники державних органів та органів місцевого самоврядування**, які безпосередньо реалізують кадрову політику на відповідних рівнях управління.
- **Інститути громадянського суспільства**, які можуть впливати на формування кадрової політики через громадський контроль, експертизу та участь у конкурсних комісіях.

Об'єктами публічної кадрової політики є:

- **Кадровий потенціал публічної служби** – сукупність професійних, ділових та особистісних якостей публічних службовців.
- **Кадрові процеси** – процедури добору, розстановки, просування по службі, професійного навчання, оцінювання, мотивації та звільнення кадрів.
- **Умови проходження публічної служби** – правові, організаційні,

матеріально-технічні та соціально-побутові аспекти діяльності публічних службовців.

Засобами формування й реалізації публічної кадрової політики є:

- **Нормативно-правове регулювання:** розробка та вдосконалення законів, підзаконних актів, що регламентують питання публічної служби та кадрової роботи.
- **Інституційне забезпечення:** створення та функціонування відповідних органів та підрозділів, відповідальних за кадрову роботу.
- **Інформаційно-аналітичне забезпечення:** збір, аналіз та прогнозування кадрової ситуації, моніторинг ефективності кадрової політики.
- **Фінансове та матеріально-технічне забезпечення:** виділення необхідних ресурсів для реалізації кадрових програм та заходів.
- **Науково-методичне забезпечення:** розробка науково обґрунтованих методик добору, оцінки, навчання та розвитку персоналу.
- **Програмно-цільовий підхід:** розробка та реалізація державних та відомчих програм розвитку персоналу.

Поняття «публічна служба» та значення принципів публічної служби.

Публічна служба – це професійна, політично неупереджена діяльність осіб, які займають посади в державних органах та органах місцевого самоврядування, спрямована на практичне виконання завдань і функцій держави та місцевого самоврядування, та оплачується за рахунок державних або місцевих бюджетів [2]. Кодекс адміністративного судочинства України визначає публічну службу як діяльність на державних політичних посадах, професійну діяльність суддів, прокурорів, військову службу, альтернативну (невійськову) службу, дипломатичну службу, іншу державну службу, службу в органах влади Автономної Республіки Крим, органах місцевого самоврядування [2].

Принципи публічної служби є основоположними ідеями та керівними засадами, на яких будується та здійснюється діяльність публічних службовців. Їх дотримання має ключове значення для забезпечення ефективності, прозорості, підзвітності та легітимності публічної служби. Основні принципи публічної служби, як правило, закріплені законодавчо і включають:

- **Верховенство права:** публічні службовці у своїй діяльності керуються Конституцією та законами України.
- **Законність:** діяльність публічних службовців здійснюється в межах повноважень та у спосіб, передбачений законодавством.
- **Професіоналізм та компетентність:** публічні службовці повинні мати необхідні знання, навички та досвід для виконання своїх обов'язків.
- **Доброчесність:** публічні службовці повинні діяти чесно, сумлінно, не допускаючи корупційних проявів та конфлікту інтересів.
- **Політична неупередженість:** публічні службовці не повинні демонструвати свої політичні переконання під час виконання службових обов'язків та уникати впливу політичних партій на свою діяльність.
- **Прозорість та відкритість:** діяльність публічної служби має бути відкритою для громадського контролю, за винятком випадків, встановлених законом.
- **Ефективність та результативність:** діяльність публічних службовців має

бути спрямована на досягнення конкретних, вимірюваних результатів з оптимальним використанням ресурсів.

- **Відповідальність:** публічні службовці несуть відповідальність за свої рішення та дії (або бездіяльність).
- **Рівний доступ до публічної служби:** громадяни України мають рівне право на доступ до публічної служби незалежно від походження, соціального та майнового стану, расової та національної належності, статі, політичних поглядів, релігійних переконань тощо, за умови відповідності встановленим вимогам.
- **Стабільність та гарантованість прав публічних службовців.**

Дотримання цих принципів сприяє підвищенню довіри громадян до органів публічної влади та забезпечує належне функціонування держави та місцевого самоврядування.

Кадрова політика у сфері державної служби.

Кадрова політика у сфері державної служби є важливою складовою публічної кадрової політики і спрямована на комплектування державних органів висококваліфікованими та професійними кадрами, здатними забезпечувати ефективно виконання завдань і функцій держави [3]. Вона базується на загальних принципах публічної служби та враховує специфіку державної служби. Ключовими аспектами кадрової політики у сфері державної служби є:

- **Планування потреби в кадрах:** визначення кількісної та якісної потреби в державних службовцях на основі аналізу завдань та функцій державних органів.
- **Добір та призначення на посади:** проведення конкурсного відбору, забезпечення прозорості та об'єктивності процедур призначення.
- **Проходження державної служби:** створення умов для професійного зростання, кар'єрного просування, забезпечення належних умов праці та соціального захисту державних службовців.
- **Професійне навчання та розвиток:** організація системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців.
- **Оцінювання результатів службової діяльності:** регулярне оцінювання ефективності роботи державних службовців для прийняття рішень щодо їх кар'єри, мотивації та розвитку.
- **Мотивація та стимулювання:** створення системи матеріального та нематеріального заохочення державних службовців.
- **Забезпечення доброчесності та запобігання корупції:** впровадження механізмів контролю та відповідальності, формування культури доброчесності.

Ефективна кадрова політика у сфері державної служби є запорукою стабільного та ефективного функціонування державного апарату, здатного відповідати на виклики сучасності та забезпечувати сталий розвиток країни.

Поняття державної кадрової політики.

Державна кадрова політика – це стратегія та система заходів держави, спрямованих на формування, розвиток, раціональне використання та збереження кадрового потенціалу країни в цілому, та зокрема, в системі державної служби та

інших сферах публічного управління [4; 1]. Вона являє собою систему офіційно визнаних цілей, завдань, пріоритетів, принципів та методів діяльності державних органів щодо регулювання кадрових процесів та відносин в суспільстві та державному апараті [5]. Державна кадрова політика визначає основні напрями роботи з персоналом, шляхи вдосконалення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів, критерії оцінки та раціонального використання кадрового потенціалу держави [5].

Законодавче визначення державної служби.

В Україні державна служба законодавчо визначена як публічна, професійна, політично неупереджена діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави [6]. Згідно із Законом України "Про державну службу", державна служба – це професійна діяльність осіб, які займають посади в державних органах та їх апараті щодо практичного виконання завдань і функцій держави та одержують заробітну плату за рахунок державних коштів [7]. Ці особи є державними службовцями і мають відповідні службові повноваження.

Цілі, пріоритети, завдання, вимоги державної кадрової політики.

Цілі державної кадрової політики:

- Формування високопрофесійного, компетентного, добросовісного та політично неупередженого корпусу державних службовців, здатного ефективно виконувати завдання і функції держави.
- Забезпечення оптимального балансу між стабільністю та оновленням кадрового складу державної служби.
- Створення умов для професійного розвитку та кар'єрного зростання державних службовців.
- Підвищення престижу державної служби та мотивації державних службовців.
- Забезпечення ефективного використання кадрового потенціалу для досягнення стратегічних цілей держави.

Пріоритети державної кадрової політики:

- Забезпечення рівного доступу громадян до державної служби на основі їхніх особистих якостей та досягнень.
- Впровадження прозорих та об'єктивних механізмів конкурсного відбору на посади державної служби.
- Розвиток системи професійного навчання державних службовців, орієнтованої на сучасні потреби та виклики.
- Формування ефективної системи управління результативністю діяльності державних службовців.
- Забезпечення добросовісності на державній службі та запобігання корупції.
- Створення належних умов праці та соціального захисту державних службовців.

Завдання державної кадрової політики:

- Наукове обґрунтування потреби державних органів у кадрах [3].
- Розробка та впровадження сучасних технологій добору, оцінки, розвитку та мотивації персоналу.

- Формування кадрового резерву та забезпечення його ефективного використання.
- Моніторинг та аналіз кадрової ситуації в системі державної служби.
- Удосконалення нормативно-правової бази, що регулює питання державної служби та кадрової роботи.
- Забезпечення взаємодії з освітніми закладами для підготовки фахівців для державної служби.
- Сприяння формуванню позитивного іміджу державної служби.

Вимоги до державної кадрової політики:

- **Наукова обґрунтованість:** політика має базуватися на результатах досліджень та аналізі кращих вітчизняних і міжнародних практик.
- **Системність та комплексність:** охоплення всіх аспектів кадрової роботи, від планування до звільнення.
- **Прозорість та відкритість:** забезпечення громадського контролю та інформування суспільства про її реалізацію.
- **Адаптивність та гнучкість:** здатність реагувати на зміни в суспільно-політичній та економічній ситуації.
- **Орієнтація на результат:** спрямованість на досягнення конкретних, вимірюваних показників ефективності.
- **Забезпечення прав та свобод людини і громадянина** [8].

Вимоги законодавства щодо визначення політики у сфері державної служби.

Законодавство України, зокрема Закон України "Про державну службу" [7] та інші нормативно-правові акти, визначає ключові засади формування та реалізації політики у сфері державної служби. Основні вимоги включають:

- **Формування та реалізація єдиної державної політики у сфері державної служби:** цю функцію покладено на Кабінет Міністрів України та центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби (НАДС).
- **Дотримання принципів державної служби:** політика має будуватися на принципах верховенства права, законності, професіоналізму, добросовісності, політичної неупередженості, прозорості, ефективності, відповідальності та рівного доступу [7; 8].
- **Конкурсний відбір на посади:** призначення на посади державної служби відбувається за результатами відкритого конкурсу, крім випадків, передбачених законом [7].
- **Розмежування політичних та адміністративних посад:** для забезпечення політичної неупередженості державної служби.
- **Професійне навчання державних службовців:** держава створює умови для постійного підвищення рівня професійної компетентності державних службовців [7].
- **Оцінювання результатів службової діяльності:** регулярне оцінювання є обов'язковим елементом проходження державної служби [7].
- **Забезпечення належних умов оплати праці та соціального захисту:** держава гарантує державним службовцям гідну та конкурентну заробітну плату, а також соціальні гарантії.

- **Запобігання корупції:** законодавство встановлює обмеження та вимоги, спрямовані на запобігання корупційним правопорушенням на державній службі, включаючи декларування майна та доходів [9].
- **Заборона прямого підпорядкування близьких осіб** [9].

Ці законодавчі вимоги спрямовані на створення професійної, ефективної, стабільної та підзвітної державної служби, яка працює в інтересах суспільства та держави.

Мета, цілі, завдання та принципи державної кадрової політики у сфері реформування публічної служби в Україні.

Реформування публічної служби в Україні є ключовим елементом ширших демократичних перетворень та євроінтеграційних прагнень країни. Державна кадрова політика в цьому контексті відіграє вирішальну роль.

Метою державної кадрової політики у сфері реформування публічної служби є формування професійного, компетентного, добросовісного, політично неупередженого та ефективного кадрового складу публічної служби, здатного забезпечити якісне надання публічних послуг, ефективно державне управління та реалізацію європейських стандартів врядування [10].

Цілі державної кадрової політики в контексті реформ:

- Створення сучасної, гнучкої та адаптивної системи управління персоналом на публічній службі.
- Забезпечення прозорості та об'єктивності всіх кадрових процесів, зокрема конкурсного відбору та кар'єрного просування.
- Підвищення рівня професійної компетентності публічних службовців через модернізацію системи професійного навчання.
- Впровадження ефективних механізмів мотивації та оцінки результативності діяльності публічних службовців.
- Формування культури добросовісності та нульової толерантності до корупції в системі публічної служби.
- Оптимізація структури та чисельності публічних службовців відповідно до реальних потреб та функцій держави і місцевого самоврядування.
- Забезпечення привабливості публічної служби для талановитих та мотивованих фахівців.

Завдання державної кадрової політики в рамках реформування:

- Удосконалення нормативно-правової бази, що регулює питання публічної служби, відповідно до європейських стандартів та кращих міжнародних практик.
- Впровадження єдиних стандартів та процедур управління персоналом на державній службі та в органах місцевого самоврядування, з урахуванням їх специфіки.
- Деполітизація публічної служби шляхом чіткого розмежування політичних та адміністративних посад та функцій.
- Розвиток інституційної спроможності НАДС та інших органів, відповідальних за управління персоналом на публічній службі.
- Запровадження системи управління ефективністю (performance management) на публічній службі.
- Створення прозорої та конкурентної системи оплати праці публічних службовців.

- Забезпечення ефективного громадського контролю за діяльністю публічної служби та реалізацією кадрової політики.

Принципи державної кадрової політики у сфері реформування публічної служби, окрім загальних принципів публічної служби, включають:

- **Орієнтація на потреби громадян та суспільства:** публічна служба має бути сервісно-орієнтованою.
- **Меритократія:** добір, просування та винагорода публічних службовців повинні базуватися на їхніх заслугах, професіоналізмі та результатах роботи.
- **Послідовність та наступність реформ:** забезпечення сталого та системного підходу до змін.
- **Інклюзивність:** залучення широкого кола зацікавлених сторін до процесу розробки та реалізації кадрової політики.
- **Підзвітність та відповідальність** органів влади та посадових осіб за реалізацію реформ.

Система державної служби та її взаємодія зі службою в органах місцевого самоврядування в Україні

Система державної служби в Україні включає державні органи та їх апарати, де особи обіймають посади державної служби та виконують завдання і функції держави. Служба в органах місцевого самоврядування є окремим видом публічної служби, який регулюється Законом України "Про службу в органах місцевого самоврядування" та іншими нормативно-правовими актами.

Незважаючи на те, що державна служба та служба в органах місцевого самоврядування є різними інститутами, вони мають спільну мету – служіння народу України та забезпечення ефективного функціонування публічної влади. Їх взаємодія є важливою для узгодженого розвитку країни та надання якісних послуг громадянам на всіх рівнях.

Форми взаємодії:

- **Координація політики:** НАДС відіграє роль у формуванні та реалізації державної політики не лише у сфері державної служби, але й має певні координаційні функції щодо служби в органах місцевого самоврядування, зокрема, щодо професійного навчання.
- **Законодавче регулювання:** Хоча існують окремі закони, загальні принципи публічної служби, такі як добросовісність, професіоналізм, політична неупередженість, є спільними. Працює логіка гармонізації стандартів.
- **Обмін досвідом та кращими практиками:** Організація спільних заходів, конференцій, семінарів для державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.
- **Професійне навчання:** Розробка та реалізація спільних програм підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації.
- **Мобільність кадрів:** Хоча існують певні обмеження, створення умов для переходу кваліфікованих кадрів між державною службою та службою в органах місцевого самоврядування може сприяти обміну досвідом та посиленню кадрового потенціалу обох систем.
- **Консультативна та методична допомога:** Державні органи можуть надавати методичну та консультативну допомогу органам місцевого

самоврядування з питань управління персоналом та інших аспектів діяльності [11]. Однак, ефективність такої взаємодії може залежати від рівня компетенцій представників державних адміністрацій та бажання співпрацювати з боку ОМС [11].

- **Делегування повноважень:** Взаємодія відбувається в рамках виконання делегованих державою повноважень органам місцевого самоврядування, що потребує відповідного кадрового забезпечення.

Проблемним аспектом залишається чітке розмежування повноважень та забезпечення ефективної співпраці, особливо в контексті реформи децентралізації та функціонування місцевих державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування [11; 12].

Управління публічною службою.

Управління публічною службою – це комплексна система правових, організаційних, економічних та соціальних заходів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування інституту публічної служби, формування та розвиток її кадрового потенціалу.

Ключові елементи управління публічною службою:

- **Інституційне забезпечення:** Наявність спеціалізованих органів, відповідальних за формування та реалізацію політики у сфері публічної служби (наприклад, НАДС в Україні [13]), а також кадрових служб в кожному державному органі та органі місцевого самоврядування.
- **Нормативно-правове регулювання:** Розробка та вдосконалення законодавства, що регулює питання вступу, проходження, припинення публічної служби, оплати праці, соціальних гарантій, етичної поведінки тощо.
- **Стратегічне планування та прогнозування:** Визначення стратегічних цілей розвитку публічної служби, планування потреби в кадрах, розробка програм розвитку персоналу.
- **Управління персоналом (HRM):** Впровадження сучасних HR-технологій, що охоплюють:
 - ✓ Добір та адаптацію персоналу.
 - ✓ Професійний розвиток та навчання.
 - ✓ Оцінку результативності діяльності та атестацію.
 - ✓ Мотивацію та стимулювання (матеріальне і нематеріальне).
 - ✓ Управління кар'єрою.
 - ✓ Формування корпоративної культури та етики.
- **Управління ефективністю та якістю:** Впровадження систем моніторингу та оцінки ефективності діяльності публічних службовців та органів публічної влади в цілому.
- **Фінансове та матеріально-технічне забезпечення:** Забезпечення належних умов праці та ресурсів для виконання службових обов'язків.
- **Інформаційне забезпечення:** Створення та підтримка інформаційних систем управління персоналом, забезпечення прозорості та доступу до інформації.
- **Контроль та нагляд:** Здійснення контролю за дотриманням законодавства про публічну службу, запобігання та протидія корупції.

Ефективне управління публічною службою є необхідною умовою для побудови дієздатної, професійної та підзвітної системи державного управління та місцевого самоврядування, яка спроможна забезпечувати сталий розвиток країни та задовольняти потреби громадян [14].

Перелік питань для самостійної перевірки знань здобувачів:

1. Дайте визначення поняття "публічна кадрова політика" та розкрийте її сутність.
2. Назвіть основних суб'єктів формування та реалізації публічної кадрової політики в Україні.
3. Що є об'єктами публічної кадрової політики?
4. Перелічіть та коротко охарактеризуйте основні засоби формування й реалізації публічної кадрової політики.
5. Що таке "публічна служба" згідно з українським законодавством? Наведіть приклади видів публічної служби.
6. Яке значення мають принципи публічної служби? Назвіть щонайменше п'ять ключових принципів.
7. У чому полягає специфіка кадрової політики у сфері державної служби порівняно із загальною публічною кадровою політикою?
8. Дайте визначення поняття "державна кадрова політика".
9. Як законодавчо визначається "державна служба" в Україні?
10. Сформулюйте основні цілі державної кадрової політики.
11. Які пріоритети державної кадрової політики є актуальними для України?
12. Назвіть ключові завдання, які стоять перед державною кадровою політикою.
13. Які вимоги висуваються до сучасної державної кадрової політики?
14. Які основні вимоги законодавства України щодо визначення та реалізації політики у сфері державної служби?
15. Яка мета, цілі та завдання державної кадрової політики у контексті реформування публічної служби в Україні?
16. Назвіть специфічні принципи державної кадрової політики, що є важливими у процесі реформування публічної служби.
17. Охарактеризуйте систему державної служби в Україні та поясніть її співвідношення зі службою в органах місцевого самоврядування.
18. Які основні форми взаємодії між державною службою та службою в органах місцевого самоврядування існують в Україні?
19. Що таке "управління публічною службою" та які його ключові елементи?
20. Яку роль відіграє Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) в управлінні публічною службою?

Пропоновані теми рефератів для поглиблення знань здобувачів:

1. Стратегічні напрями та пріоритети публічної кадрової політики в Україні в умовах євроінтеграції.
2. Роль Національного агентства України з питань державної служби (НАДС) у формуванні та реалізації сучасної кадрової політики на публічній службі.
3. Проблеми та перспективи впровадження меритократичних принципів при доборі та просуванні кадрів на публічній службі в Україні.

4. Зарубіжний досвід реформування кадрової політики у сфері публічної служби та можливості його адаптації в Україні (на прикладі конкретної країни або групи країн).
5. Вплив децентралізації на формування та реалізацію кадрової політики в органах місцевого самоврядування в Україні.
6. Добросесність як ключовий принцип кадрової політики на публічній службі: механізми забезпечення та виклики в українських реаліях.
7. Сучасні підходи до професійного навчання та розвитку публічних службовців як інструмент підвищення ефективності кадрової політики.
8. Взаємодія державної служби та служби в органах місцевого самоврядування: проблеми координації кадрової політики та шляхи їх вирішення.
9. Гендерні аспекти кадрової політики у сфері публічної служби в Україні: стан, проблеми та шляхи забезпечення рівних можливостей.
10. Роль інформаційно-комунікаційних технологій в оптимізації процесів формування та реалізації кадрової політики на публічній службі.

Тестове завдання для самоїтійної перевірки знань здобувачів:

1. Що є основним об'єктом публічної кадрової політики?

- а) Законодавство про публічну службу
- б) Фінансове забезпечення публічних органів
- в) Матеріально-технічна база органів влади
- г) Кадровий потенціал публічної служби

2. Який орган в Україні є центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби?

- а) Кабінет Міністрів України
- б) Верховна Рада України
- в) Міністерство юстиції України
- г) Національне агентство України з питань державної служби (НАДС)

3. Який з наведених принципів публічної служби передбачає, що публічні службовці у своїй діяльності керуються Конституцією та законами України?

- а) Професіоналізм
- б) Політична неупередженість
- в) Добросесність
- г) Верховенство права

4. Як законодавчо визначається державна служба в Україні?

- а) Будь-яка робота в державних установах
- б) Діяльність на виборних посадах в органах державної влади
- в) Тимчасове виконання обов'язків у державних органах
- г) Публічна, професійна, політично неупереджена діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави

5. Яка головна мета державної кадрової політики у сфері реформування публічної служби?

- а) Зменшення кількості державних службовців
- б) Підвищення заробітної плати всім публічним службовцям
- в) Повна децентралізація кадрових повноважень
- г) Формування професійного, компетентного, добросесного та ефективного кадрового складу публічної служби

6. Що означає принцип "меритократії" в контексті кадрової політики на

публічній службі?

- а) Призначення на посади за політичною приналежністю
- б) Переважне право на зайняття посад для певних соціальних груп
- в) Просування по службі виключно за вислугою років
- г) Добір, просування та винагорода на основі заслуг, професіоналізму та результатів роботи

7. Який із зазначених засобів НЕ є засобом формування й реалізації публічної кадрової політики?

- а) Нормативно-правове регулювання
- б) Інформаційно-аналітичне забезпечення
- в) Науково-методичне забезпечення
- г) Проведення політичних агітаційних кампаній

8. До суб'єктів формування публічної кадрової політики НЕ належать:

- а) Президент України
- б) Керівники державних органів
- в) Інститути громадянського суспільства (в частині впливу)
- г) Іноземні консультанти без офіційного статусу

9. Який закон України є основним нормативно-правовим актом, що регулює питання державної служби?

- а) Кодекс законів про працю України
- б) Закон України "Про запобігання корупції"
- в) Закон України "Про місцеве самоврядування в Україні"
- г) Закон України "Про державну службу"

10. Поняття "політична неупередженість" державного службовця означає:

- а) Відсутність власних політичних поглядів
- б) Лояльність до будь-якої політичної сили, що при владі
- в) Обов'язкову належність до правлячої партії
- г) Недопущення впливу політичних партій на виконання службових обов'язків та неупередженість у прийнятті рішень

11. Одним із завдань державної кадрової політики є:

- а) Зменшення ролі професійного навчання
- б) Забезпечення повної незмінності кадрового складу
- в) Обмеження доступу молоді до публічної служби
- г) Формування кадрового резерву та забезпечення його ефективного використання

12. Взаємодія державної служби та служби в органах місцевого самоврядування НЕ включає:

- а) Координацію політики у сфері професійного навчання
- б) Обмін досвідом та кращими практиками
- в) Надання методичної допомоги з боку державних органів
- г) Пряме підпорядкування посадових осіб місцевого самоврядування керівникам центральних органів виконавчої влади з усіх питань

13. Що НЕ є ключовим елементом управління публічною службою?

- а) Інституційне забезпечення (НАДС, кадрові служби)
- б) Управління персоналом (HRM)
- в) Нормативно-правове регулювання
- г) Обов'язкове погодження всіх кадрових рішень з політичними партіями

14. Яка вимога законодавства спрямована на запобігання конфлікту

інтересів на державній службі?

- а) Обов'язкова вища освіта
- б) Володіння державною мовою
- в) Публічне звітування про результати роботи
- г) Заборона прямого підпорядкування близьких осіб

15. Одним із пріоритетів державної кадрової політики є:

- а) Збільшення бюрократичного апарату
- б) Скорочення соціальних гарантій для державних службовців
- в) Переважне право на вступ на державну службу для колишніх військовослужбовців без конкурсу
- г) Забезпечення рівного доступу громадян до державної служби на основі їхніх особистих якостей та досягнень

Список використаних джерел:

1. Кадрова політика і державна служба : конспект лекцій / [уклад. невідомий]. URL: <https://fubn.nuczu.edu.ua/nncv/images/topmenu/kafedry/kafedra-publichnoho-administruvannia-u-sferi-tsyvilnoho-zakhystu/Lekcii/lk3.pdf>.
2. Публічна служба. Посадові та службові особи публічної служби. *Studies.in.ua*. URL: <https://studies.in.ua/admnstrativne-pravo/3900-publchna-sluzhba-posadov-ta-sluzhbov-osobi-publchnoyi-sluzhbi.html>.
3. Мельник І. Особливості державної кадрової політики у сфері вдосконалення механізмів добору персоналу державної служби. *Електронна бібліотека "Чтиво"*. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Melnyk_Ivan/Osoblyvosti_derzhavnoi_kadrovoyi_polityky_u_sferi_vdoskonalennia_mekhanizmiv_doboru_personalu.pdf?PHPSESSID=c1fjs8mo6t7baairaapn3lsoq1.
4. Прокоф'єв М. М. та ін. Сучасний стан теоретико-методологічних досліджень поняття "кадрова політика". *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. № 3. С. 63. URL: http://lsej.org.ua/3_2022/63.pdf.
5. Державна кадрова політика. *Архів Львівської області*. URL: <https://archive.lviv.ua/novini/derzhavna-kadrova-polityka/>.
6. Гончарук Н. Т., Сорокіна С. В. Публічна служба : навч. посіб. Дніпро : НМУ. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/literature/%D0%9D%D0%B0%D0%B2%D1%87_%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1_%D0%9F%D1%83%D0%B1%D0%BB%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B0_%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B6%D0%B1%D0%B0_%D0%93%D0%BE%D0%BD%D1%87%D0%B0%D1%80%D1%83%D0%BA,%D0%A1%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%BA%D1%96%D0%BD%D0%B0.pdf.
7. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
8. Організація державної служби. *Кіровоградська обласна державна адміністрація*. URL: <https://www.kr-admin.gov.ua/Reforms/Ua/div3.html>
9. Загальні відомості про державну службу. *Державна міграційна служба України*. URL: <https://dmsu.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom/osnovni-polozhennya-pro-derzhavnu-sluzhbu.html>
10. Серьогін С. М. Мета, завдання та функції державної служби. *CORE*. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/233892765.pdf>
11. Взаємодія ОМС та державної влади: чому це важливо? *Парламентський моніторинг*. 10.04.2022. URL: <https://parlament.org.ua/analytics/vzayemodiya>

- oms-ta-derzhavnoyi-vlady-chomu-cze-vazhlyvo/
12. Взаємодія органів державної влади та місцевого самоврядування. *Національний інститут стратегічних досліджень*. 08.11.2011. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2011-06/Vzayemodiya-00350.pdf>
 13. Управління державною службою / [уклад. невідомий]. *eKMAIR*. URL: https://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/13130/Upravlinnia_derzhavnoi_sluzhboiu.pdf?sequence=1&isAllowed=y
 14. Публічна служба в Україні: результати соціологічного дослідження. *НАДС*. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/analitichniizvitorganizatsiinakultura2023.pdf>

Тема 2. Концептуальні підходи до реформування публічної служби.

Стислий зміст лекційного матеріалу.

Стратегія реформування публічної служби в Україні.

Реформування публічної служби є невід'ємною складовою ширшої Стратегії реформування державного управління України, яка спрямована на побудову ефективної, підзвітної та орієнтованої на громадян системи державного управління, що відповідає європейським принципам та стандартам [1]. Ключові напрями реформування публічної служби включають деполітизацію, професіоналізацію, забезпечення доброчесності, прозорості, ефективності та орієнтації на результат. Одним із центральних елементів цієї реформи є перехід до управління людськими ресурсами на основі компетентностей.

Стратегічні документи, такі як Стратегія реформування системи управління державними фінансами, також опосередковано впливають на реформу публічної служби, оскільки ефективне управління фінансами вимагає висококваліфікованих та професійних державних службовців [2]. Загалом, стратегія передбачає створення професійної, стабільної та авторитетної державної служби, здатної забезпечувати якісне формування та реалізацію державної політики.

Запровадження компетентнісного підходу до організації персоналу державної служби.

Компетентнісний підхід в управлінні персоналом державної служби – це система, за якої ключові кадрові рішення (добір, призначення, просування по службі, навчання, оцінювання, мотивація) ґрунтуються на чітко визначених вимогах до знань, умінь, навичок, особистісних якостей та поведінкових моделей (компетентностей), необхідних для ефективного виконання завдань на конкретній посаді [3, 4]. Цей підхід покликаний забезпечити відповідність кваліфікації державних службовців завданням, що стоять перед державними органами, та сприяти підвищенню їхньої професійної ефективності.

Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) відіграє ключову роль у впровадженні компетентнісного підходу, зокрема через розробку методичних рекомендацій, проведення навчальних програм та модернізацію процедур конкурсного відбору [4].

Переваги компетентнісного підходу:

- **Об'єктивність:** зниження суб'єктивізму при прийнятті кадрових рішень.

- **Прозорість:** чітке розуміння вимог до посад як для кандидатів, так і для працівників.
- **Цілеспрямований розвиток:** можливість планувати професійне навчання та розвиток на основі виявлених "прогалин" у компетентностях.
- **Підвищення ефективності:** кращий підбір персоналу призводить до якіснішого виконання завдань.
- **Справедлива оцінка:** оцінювання результатів діяльності та рівня розвитку компетентностей стає більш обґрунтованим.

Моделювання профілів компетентності посад

Профіль професійної компетентності посади – це детальний опис набору ключових компетентностей, необхідних для успішного виконання посадових обов'язків [4]. Моделювання профілів компетентності є базовим етапом запровадження компетентнісного підходу.

Процес моделювання профілю компетентності зазвичай включає:

1. **Аналіз посади:** визначення основних завдань, функцій, обов'язків та відповідальності за посадою.
2. **Визначення ключових компетентностей:** на основі аналізу посади та загальної рамки компетентностей для державної служби визначаються специфічні компетентності, необхідні для цієї посади. Компетентності можуть поділятися на загальні (вимагаються від усіх держслужбовців або певної категорії) та спеціальні (специфічні для конкретної посади чи сфери діяльності).
3. **Опис компетентностей:** кожна компетентність детально описується через поведінкові індикатори – конкретні дії та прояви, які свідчать про наявність та рівень розвитку компетентності.
4. **Визначення рівнів розвитку компетентностей:** для кожної компетентності можуть встановлюватися рівні (наприклад, базовий, середній, високий), що дозволяє диференціювати вимоги до різних посад.
5. **Валідація профілю:** розроблений профіль обговорюється та узгоджується з експертами, керівниками та працівниками.

Приклади компетентностей, що можуть включатися до профілю: лідерство, прийняття ефективних рішень, командна робота та взаємодія, комунікація та презентаційні навички, аналітичні здібності, орієнтація на результат, стресостійкість, добросовісність, знання законодавства (загального та спеціального), цифрова грамотність.

Сформовані профілі компетентності стають основою для розробки тестових завдань для конкурсів, програм адаптації нових працівників, планів індивідуального розвитку та систем оцінювання державних службовців [4, 5].

Поняття посадової особи.

В українському законодавстві термін "посадова особа" (або "службова особа") визначається у різних нормативно-правових актах, зокрема для цілей кримінального права, адміністративної відповідальності та антикорупційного законодавства. Узагальнено, **посадова особа** – це особа, яка постійно, тимчасово чи за спеціальним повноваженням здійснює функції представника влади чи місцевого самоврядування, а також обіймає в органах державної влади, органах місцевого самоврядування, на державних чи комунальних підприємствах, в установах чи організаціях посади,

пов'язані з виконанням організаційно-розпорядчих чи адміністративно-господарських функцій, або виконує такі функції за спеціальним повноваженням [6, 7].

Ключовими ознаками, що характеризують посадову особу, є наявність у неї:

- **Функцій представника влади:** повноважень, що виражаються у можливості пред'являти вимоги, давати вказівки та приймати рішення, обов'язкові для виконання іншими особами (як фізичними, так і юридичними), незалежно від їх відомчої належності чи підлеглості.
- **Організаційно-розпорядчих функцій.**
- **Адміністративно-господарських функцій.**

Організаційно-розпорядчі та адміністративно-господарські функції посадових осіб.

Організаційно-розпорядчі функції – це обов'язки щодо здійснення керівництва діяльністю установи, організації, підприємства (незалежно від форми власності), їх структурних підрозділів, ділянкою роботи, трудовим колективом, виробничою діяльністю окремих працівників [8]. До таких функцій, зокрема, належать:

- Підбір і розстановка кадрів.
- Планування роботи.
- Організація праці підлеглих.
- Контроль за виконанням завдань.
- Застосування заходів заохочення та дисциплінарного впливу.
- Видання наказів, розпоряджень, доручень, обов'язкових до виконання.

Адміністративно-господарські функції – це обов'язки з управління або розпорядження державним, комунальним або іншим майном (встановлення порядку його зберігання, переробки, реалізації, забезпечення контролю за цими операціями тощо) [9]. Це може включати:

- Укладання договорів.
- Забезпечення збереження та ефективного використання майна.
- Здійснення контролю за матеріально-технічним забезпеченням.
- Проведення інвентаризації.
- Прийняття рішень щодо списання чи відчуження майна у встановленому порядку.

Консультативно-дорадчі функції посадових осіб.

Хоча термін "консультативно-дорадчі функції" не завжди прямо визначений у законодавстві як окрема категорія функцій для *кожної* посадової особи, він відображає важливий аспект діяльності багатьох публічних службовців. Ці функції реалізуються через:

- **Участь у роботі консультативно-дорадчих органів:** Це можуть бути різні комісії, ради, робочі групи, що створюються при органах влади для вивчення проблемних питань, розробки пропозицій, узгодження позицій, проведення громадських обговорень та експертиз [10, 11]. Посадові особи можуть бути членами таких органів або забезпечувати їхню діяльність.
- **Підготовку аналітичних, інформаційних та довідкових матеріалів:** Надання керівництву та колегам експертних висновків, прогнозів, рекомендацій з питань, що належать до їхньої компетенції.

- **Надання консультацій та роз'яснень:** Інформування громадян, представників юридичних осіб з питань застосування законодавства та реалізації державної політики у відповідній сфері.
- **Розробку проектів нормативно-правових актів та програмних документів:** Ця діяльність часто вимагає глибокого аналізу, прогнозування та вироблення оптимальних рішень, що по суті є консультативно-дорадчою роботою на етапі формування політики.

Отже, консультативно-дорадчі функції спрямовані на інформаційно-аналітичне забезпечення прийняття управлінських рішень, вироблення політики та налагодження діалогу із зацікавленими сторонами.

Правовий статус посадових осіб.

Правовий статус посадової особи – це сукупність встановлених законодавством прав, обов'язків, повноважень, гарантій діяльності та відповідальності, які визначають її місце і роль у системі публічного управління [12].

Основні елементи правового статусу посадової особи:

1. **Службові повноваження:** Конкретний обсяг прав та обов'язків, необхідних для виконання функцій держави чи місцевого самоврядування на відповідній посаді. Вони визначаються Конституцією України, законами та підзаконними актами, посадовими інструкціями.
2. **Права посадової особи:**
 - Право на повагу до своєї особистості, честі та гідності.
 - Право на чітке визначення посадових обов'язків.
 - Право на належні умови служби та матеріально-технічне забезпечення.
 - Право на оплату праці залежно від посади, рангу, досвіду та результативності.
 - Право на просування по службі з урахуванням професійної компетентності та результатів роботи.
 - Право на соціальний та правовий захист.
 - Право на професійне навчання.
3. **Обов'язки посадової особи:**
 - Дотримуватися Конституції та законів України.
 - Сумлінно виконувати свої службові обов'язки.
 - Забезпечувати ефективність своєї роботи.
 - Дотримуватися принципів публічної служби (професіоналізм, доброчесність, політична неупередженість тощо).
 - Захищати права, свободи та законні інтереси громадян.
 - Дотримуватися правил етичної поведінки та вимог антикорупційного законодавства.
 - Зберігати державну таємницю та іншу інформацію з обмеженим доступом.
4. **Гарантії діяльності:** Правові, економічні та організаційні умови, що забезпечують належне виконання посадовою особою своїх повноважень (наприклад, гарантії незалежності при прийнятті рішень в межах компетенції, захист від незаконного втручання).
5. **Відповідальність посадової особи:** За невиконання або неналежне виконання службових обов'язків, перевищення повноважень, вчинення корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень та інші порушення

законодавства посадові особи несуть дисциплінарну, адміністративну, матеріальну, цивільно-правову та кримінальну відповідальність [12].

Правовий статус посадової особи має особливості залежно від виду публічної служби (державна служба, служба в органах місцевого самоврядування, військова служба тощо) та конкретної посади.

Сучасні закордонні моделі організації публічної служби.

У світі існує різноманітність моделей організації публічної служби, які еволюціонували під впливом історичних, політичних, культурних та економічних чинників. Традиційно виділяють дві основні ("ідеальні") моделі, хоча на практиці багато країн використовують змішані (гібридні) системи [13]:

1. Кар'єрна модель (career-based system):

Характерні риси. Вступ на службу відбувається, як правило, на початкові посади на основі конкурсного відбору (часто загальних іспитів, що оцінюють потенціал). Службовець розглядає роботу в публічному секторі як довгострокову кар'єру. Просування по службі відбувається переважно всередині системи, на основі стажу, кваліфікації, результатів атестації. Існує чітка ієрархія рангів або класів. Державні службовці мають особливий статус, гарантії зайнятості та соціального захисту.

Переваги. Стабільність, лояльність, інституційна пам'ять, розвиток професіоналізму через довготривалу роботу.

Недоліки. Можлива закритість системи, повільне кар'єрне зростання, менша гнучкість, ризик бюрократизації.

Приклади країн (традиційно): Франція, Німеччина, Японія.

2. Посадова модель (position-based system):

Характерні риси. Набір персоналу здійснюється на конкретні вакантні посади на основі відповідності кандидата чітко визначеним вимогам (кваліфікація, досвід для даної посади). Контрактна основа зайнятості є більш поширеною. Більша мобільність кадрів між публічним та приватним секторами. Оплата праці тісно пов'язана з конкретною посадою та її складністю. Менше акценту на довгостроковій кар'єрі всередині системи.

Переваги. Гнучкість, можливість залучення фахівців з ринку праці на конкретні завдання, більша орієнтація на результат.

Недоліки. Менша стабільність, можлива втрата інституційної пам'яті, ризик політизації при призначенні на посади, менша лояльність до публічної служби як інституту.

Приклади країн (традиційно): США, Велика Британія (з елементами кар'єрної), Швеція.

Сьогодні спостерігається тенденція до конвергенції цих моделей, коли країни з кар'єрною системою впроваджують елементи посадового підходу (наприклад, більш гнучкі контракти, відкриті конкурси на вищі посади), а країни з посадовою системою посилюють аспекти розвитку кар'єри та професіоналізації. Багато країн Європейського Союзу мають змішані системи, намагаючись поєднати переваги обох підходів [13].

Показники SIGMA, які використовуються для оцінки, розробки та координації політики у сфері державного управління

SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management – Підтримка вдосконалення врядування та менеджменту) – це спільна ініціатива Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) та Європейського Союзу, спрямована на підтримку країн у їхніх зусиллях щодо зміцнення систем державного управління та менеджменту. SIGMA розробила "Принципи державного управління", які є комплексною системою стандартів для сучасного та ефективного державного управління [14, 15]. Ці принципи використовуються для оцінки стану справ у країнах-партнерах (включаючи Україну), а також як орієнтир для розробки та координації реформ.

Основні сфери, що охоплюються Принципами державного управління SIGMA, включають:

1. **Стратегічні рамки реформи державного управління:** Наявність узгодженої стратегії, моніторинг її виконання.
2. **Розробка та координація політики:** спроможність уряду розробляти обґрунтовану політику, координувати її впровадження та оцінювати результати.
3. **Публічна служба та управління людськими ресурсами:** Професіоналізм, добросесність та політична нейтральність державних службовців; набір та просування на основі заслуг; рівні можливості; розвиток компетенцій [15].
4. **Підзвітність:** Чіткі лінії підзвітності, ефективний внутрішній та зовнішній аудит, дієві механізми нагляду.
5. **Надання послуг:** Орієнтація на потреби громадян та бізнесу, доступність та якість публічних послуг, цифровізація.
6. **Управління державними фінансами:** Прозорість бюджетного процесу, ефективно управління державними видатками та доходами, контроль за державними закупівлями [15].

SIGMA використовує детальну рамку оцінювання, що включає численні показники та підпоказники для кожної сфери, що дозволяє проводити глибокий аналіз та надавати конкретні рекомендації [14]. Для України оцінки SIGMA є важливим інструментом моніторингу прогресу реформ та узгодження національної практики з європейськими стандартами.

Менеджмент на основі компетенцій як базовий підхід для роботи з персоналом на посадах службовців у країнах Євросоюзу.

Менеджмент на основі компетенцій (competency-based management) є фундаментальним підходом до управління людськими ресурсами в публічному секторі багатьох країн Європейського Союзу та інституціях самого ЄС. Цей підхід відповідає загальним принципам ефективного, професійного та підзвітного державного управління, які пропагуються в ЄС.

Ключові аспекти компетентнісного менеджменту в ЄС:

- **Забезпечення професіоналізму:** Компетенції (знання, навички, вміння, поведінкові характеристики) розглядаються як основа для забезпечення високого рівня професіоналізму публічних службовців [16].

- **Меритократія:** Процедури добору, просування та винагороди ґрунтуються на оцінці компетентностей, що сприяє реалізації принципу меритократії – призначення та просування за заслугами.
- **Ефективність та результативність:** Фокус на компетентностях допомагає забезпечити, що службовці володіють необхідними якостями для досягнення поставлених цілей та ефективного виконання завдань.
- **Адаптивність та розвиток:** Компетентнісний підхід дозволяє ідентифікувати потреби у навчанні та розвитку персоналу, сприяючи адаптації службовців до нових викликів та змін у робочому середовищі [17].
- **Стандартизація та прозорість:** Використання моделей та профілів компетентностей робить вимоги до персоналу більш чіткими, прозорими та зрозумілими, а також сприяє певній стандартизації підходів до управління персоналом.
- **Мобільність:** Чітко визначені компетентності можуть полегшувати професійну мобільність службовців як всередині національних систем, так і потенційно між країнами-членами ЄС або в інституціях ЄС.

Хоча конкретні моделі компетентностей та їх застосування можуть відрізнятися в різних країнах ЄС, загальна орієнтація на розвиток та використання компетентностей персоналу є важливою складовою модернізації публічної служби та наближення її до найкращих європейських стандартів [16, 18]. Це включає розробку загальних рамок компетентностей, профілів для різних посад, використання компетентнісних інтерв'ю під час добору, систем оцінки на основі компетентностей та програм навчання, спрямованих на розвиток конкретних компетентностей.

Перелік питань для самостійної перевірки знань здобувачів:

1. Які ключові напрями включає Стратегія реформування публічної служби в Україні?
2. Що таке компетентнісний підхід в управлінні персоналом державної служби та які його основні переваги?
3. Яку роль відіграє Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) у запровадженні компетентнісного підходу?
4. Що таке профіль професійної компетентності посади та які основні етапи його моделювання?
5. Наведіть 3-4 приклади компетентностей, які можуть включатися до профілю посади державного службовця.
6. Дайте узагальнене визначення поняття "посадова особа" згідно з українським законодавством.
7. Які ключові ознаки характеризують посадову особу?
8. Що таке організаційно-розпорядчі функції посадової особи? Наведіть приклади.
9. Що таке адміністративно-господарські функції посадової особи? Наведіть приклади.
10. Яким чином реалізуються консультативно-дорадчі функції посадових осіб у системі публічного управління?
11. Що таке правовий статус посадової особи? Назвіть його основні елементи.
12. Які види відповідальності можуть нести посадові особи за свої дії чи

бездіяльність?

13. Охарактеризуйте кар'єрну модель організації публічної служби, назвавши її переваги та недоліки.
14. Охарактеризуйте посадову модель організації публічної служби, назвавши її переваги та недоліки.
15. Яка тенденція спостерігається сьогодні у світі щодо кар'єрної та посадової моделей публічної служби?
16. Що таке SIGMA та яка її основна мета?
17. Назвіть щонайменше три сфери, які охоплюються Принципами державного управління SIGMA.
18. Чому менеджмент на основі компетенцій вважається базовим підходом для роботи з персоналом на публічній службі в країнах ЄС?
19. Які ключові аспекти компетентнісного менеджменту ви можете виділити в практиці країн Євросоюзу?
20. Як використання профілів компетентності сприяє підвищенню об'єктивності при доборі та оцінюванні державних службовців?

Пропоновані теми рефератів для поглиблення знань здобувачів:

1. Компетентнісний підхід в управлінні персоналом публічної служби України: стан запровадження, проблеми та шляхи вдосконалення.
2. Моделювання профілів професійної компетентності посад на державній службі: українська практика та міжнародний досвід.
3. Правовий статус посадової особи в Україні: теоретико-правовий аналіз та напрями удосконалення законодавства.
4. Порівняльний аналіз кар'єрної та посадової моделей організації публічної служби: переваги, недоліки та перспективи для України.
5. Принципи державного управління SIGMA/OECD та їх імплементація в контексті реформи публічного адміністрування в Україні.
6. Роль консультативно-дорадчих органів та функцій в системі прийняття управлінських рішень на публічній службі: український та зарубіжний досвід.
7. Менеджмент на основі компетенцій в органах публічної влади країн Європейського Союзу: кращі практики та можливості їх застосування в Україні.
8. Організаційно-розпорядчі та адміністративно-господарські функції посадових осіб: розмежування та особливості реалізації в різних органах публічної влади.
9. Вплив європейських стандартів на розвиток інституту публічної служби в Україні: концептуальні підходи та практичні аспекти.
10. Етичні засади та доброчесність як ключові компетентності посадових осіб у сучасній системі публічного управління.

Тестове завдання для самостійної перевірки знань здобувачів:

1. Який підхід до управління персоналом державної служби передбачає, що ключові кадрові рішення ґрунтуються на знаннях, уміннях, навичках та поведінкових моделях?

- а) Ієрархічний підхід
- б) Функціональний підхід

- в) Ситуаційний підхід
- г) Компетентнісний підхід

2. Що таке профіль професійної компетентності посади?

- а) Список усіх працівників, які обіймали цю посаду
- б) Опис кар'єрного шляху для конкретної посади
- в) Заробітна плата та соціальні гарантії, передбачені для посади
- г) Детальний опис набору ключових компетентностей, необхідних для успішного виконання посадових обов'язків

3. Який орган відіграє ключову роль у впровадженні компетентнісного підходу на державній службі в Україні?

- а) Міністерство юстиції України
- б) Рахункова палата України
- в) Кабінет Міністрів України
- г) Національне агентство України з питань державної служби (НАДС)

4. До якої категорії функцій посадової особи належить керівництво трудовим колективом та підбір кадрів?

- а) Адміністративно-господарські функції
- б) Консультативно-дорадчі функції
- в) Представницькі функції
- г) Організаційно-розпорядчі функції

5. Які функції посадової особи пов'язані з управлінням або розпорядженням державним чи комунальним майном?

- а) Організаційно-розпорядчі функції
- б) Контрольно-наглядові функції
- в) Функції з надання адміністративних послуг
- г) Адміністративно-господарські функції

6. Що НЕ є елементом правового статусу посадової особи?

- а) Службові повноваження
- б) Права та обов'язки
- в) Гарантії діяльності та відповідальність
- г) Особисті політичні переконання

7. Яка модель організації публічної служби характеризується вступом на службу на початкові посади, довгостроковою кар'єрою та просуванням переважно всередині системи?

- а) Посадова модель
- б) Контрактна модель
- в) Змішана модель, орієнтована на ринок
- г) Кар'єрна модель

8. Яка міжнародна ініціатива розробила "Принципи державного управління" для оцінки та підтримки реформ у цій сфері?

- а) Світовий банк
- б) Міжнародний валютний фонд
- в) Програма розвитку ООН (ПРООН)
- г) SIGMA (ОЕСР/ЄС)

9. Яка зі сфер НЕ належить до основних напрямків оцінки за Принципами державного управління SIGMA?

- а) Публічна служба та управління людськими ресурсами
- б) Розробка та координація політики
- в) Надання послуг та цифровізація
- г) Взаємодія з міжнародними фінансовими організаціями

10. Який підхід до управління персоналом є фундаментальним у публічному секторі багатьох країн ЄС, орієнтований на професіоналізм та меритократію?

- а) Патерналістський менеджмент
- б) Менеджмент за цілями
- в) Кризовий менеджмент
- г) Менеджмент на основі компетенцій

11. Яка з наведених компетентностей є прикладом загальної компетентності для державного службовця?

- а) Знання специфіки риболовної галузі
- б) Навички управління атомним реактором
- в) Досвід у зовнішньоекономічній діяльності з країнами Африки
- г) Командна робота та взаємодія

12. До якої відповідальності НЕ можуть бути притягнуті посадові особи за правопорушення?

- а) Дисциплінарної
- б) Адміністративної
- в) Кримінальної
- г) Морально-політичної (в юридичному сенсі)

13. Яка перевага НЕ характерна для кар'єрної моделі публічної служби?

- а) Стабільність
- б) Інституційна пам'ять
- в) Розвиток професіоналізму через довготривалу роботу
- г) Висока гнучкість та швидка адаптація до ринкових змін

14. Яка країна традиційно асоціюється з посадовою моделлю публічної служби?

- а) Франція
- б) Німеччина
- в) Японія
- г) США

15. Через що, зокрема, реалізуються консультативно-дорадчі функції посадових осіб?

- а) Виключно через видання наказів
- б) Через розпорядження державним майном
- в) Через застосування заходів дисциплінарного впливу
- г) Через участь у роботі консультативно-дорадчих органів та підготовку аналітичних матеріалів

Список використаних джерел:

1. Реформа державного управління : Історичний огляд. *Офіційний сайт ініціативи «Разом для реформ»*. URL: <https://par.in.ua/overview-in-ukraine/retrospective>

2. Стратегія реформування системи управління державними фінансами на 2022—2025 роки та план заходів з її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 29.12.2021 № 1805-р. *Міністерство фінансів України*. URL: <https://mof.gov.ua/uk/strategija-reformuvannja-sistemi-upravlinnja-derzhavnimi-finansami-sudf>
3. Державна служба якості освіти відповідає на запитання вчителів про компетентнісний підхід у навчанні. *Державна служба якості освіти України*. 25.01.2022. URL: <https://sqe.gov.ua/kompetentnisny-pidhid-navchannia/>
4. Професійна ефективність на державній службі : Загальна короткострокова програма. *Портал управління знаннями НАДС*. URL: https://pdp.nacs.gov.ua/courses/profesiina-efektyvnist-na-derzhavnii-sluzhbi-163?course_enrollment_id=10554
5. Том 1 // Державна служба : підручник / [авт. кол.]. Київ : КПП, 2012. URL: <https://ktpu.kpi.ua/wp-content/uploads/2014/02/DERZHAVNA-SLUZHBA-tom1-2012.pdf>
6. Посадова особа. *Вікіпедія*. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D0%B0%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%BE%D1%81%D0%BE%D0%B1%D0%B0
7. Примітка до статті 364 // Кримінальний кодекс України : Закон України від 05.04.2001 № 2341-III. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text>
8. Хто вважається посадовими і службовими особами? *База знань НАЗК*. 13.11.2023. URL: <https://wiki.nazk.gov.ua/archive/print/page/4206/12.01.2024/>
9. Щодо застосування окремих положень Закону України «Про запобігання корупції» стосовно подання декларацій : роз'яснення. *Національне агентство з питань запобігання корупції*. 03.08.2020. URL: <https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2020/08/Rozyasnennya-8.pdf>
10. Свеженцева Й. Консультативно-дорадчі органи територіальних громад України в європейському контексті. *Інститут Місцевого Розвитку*. 15.05.2024. URL: <https://www.mdi.org.ua/images/2024/0524/15-05-24-2-pres-YSvezhentseva.pdf>
11. Купрійчук В. М. Правовий статус та функції консультативно-дорадчих органів. *Електронні принти Житомирського державного університету імені Івана Франка*. 2021. URL: http://eprints.zu.edu.ua/34674/1/%D0%9A%D1%83%D0%BF%D1%80%D1%96%D0%B9%D1%87%D1%83%D0%BA_PRIORITY-DIRECTIONS-OF-SCIENCE-AND-TECHNOLOGY-DEVELOPMENT-11-13.07.21.pdf
12. Посадова особа та основи її адміністративно-правового статусу. *Освіта.UA*. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/law/9208/>
13. Моделі публічної служби в країнах ЄС, на прикладах функціонування публічних адміністрацій в країнах ЄС. *Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого*. URL: <http://ftplec.nlu.edu.ua>
14. Оцінка SIGMA. *Офіційний сайт ініціативи «Разом для реформ»*. URL: <https://par.in.ua/overview-in-ukraine/progress/sigma-assessment>
15. Принципи державного управління. Редакція 2023 року. *SIGMA / OECD*. URL: <https://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2023-edition-UKR.pdf>

16. Сивий Р. П. Дефініція державної служби в країнах Європейського Союзу. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2017. № 4. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1070>
17. Сиченко В. В. Розвиток системи публічного управління в контексті компетентнісного підходу. *Економіка та держава*. 2022. № 16. С. 576–597. URL: <https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/747/1/%D0%A1%D0%B8%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%92.%20%D0%92.%20%D0%A0%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%BA%20%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B8.pdf>
18. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородин, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. URL: <https://kmaecm.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>

Тема 3. Законодавчі основи державної служби.

Стислий зміст лекційного матеріалу.

Конституційно-правові основи публічної служби.

Основоположні засади публічної служби, зокрема державної служби, закріплені в Конституції України. Ключовою нормою є стаття 38 Конституції, яка гарантує громадянам України право брати участь в управлінні державними справами, у всеукраїнському та місцевих референдумах, вільно обирати і бути обраними до органів державної влади та органів місцевого самоврядування [1]. Ця ж стаття встановлює, що громадяни користуються рівним правом доступу до державної служби, а також до служби в органах місцевого самоврядування [2]. Це конституційне положення є фундаментальним для побудови демократичної та професійної системи публічної служби.

Інші норми Конституції України також опосередковано стосуються публічної служби, встановлюючи засади організації та діяльності органів державної влади, принципи правової держави, верховенства права, законності, відповідальності держави перед людиною, що є базовими для функціонування публічної служби.

Система законодавства про державну службу.

Система законодавства, що регулює питання державної служби в Україні, є ієрархічною та включає:

1. **Конституція України:** як акт найвищої юридичної сили, що визначає засадничі принципи доступу до державної служби та її функціонування.
2. **Закон України "Про державну службу"** від 10 грудня 2015 року № 889-VIII (далі – Закон № 889-VIII): є спеціальним (профільним) законом, який комплексно регулює відносини, що виникають у зв'язку із вступом на державну службу, її проходженням та припиненням, визначає правовий статус державного службовця [3, 4].
3. **Інші закони України:** що можуть регулювати окремі аспекти державної служби або особливості її проходження в певних державних органах (наприклад,

закони, що регулюють діяльність правоохоронних органів, дипломатичну службу, діяльність судів тощо). Також дотичними є закони "Про освіту", "Про вищу освіту" в частині підготовки кадрів [3].

4. Підзаконні нормативно-правові акти:

Постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України (наприклад, Порядок проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, умови оплати праці державних службовців).

Накази Національного агентства України з питань державної служби (НАДС), видані в межах його повноважень (наприклад, типові правила внутрішнього службового розпорядку, порядок стажування, методичні рекомендації).

Акти інших центральних органів виконавчої влади, що регулюють специфічні питання служби у відповідних відомствах.

5. Міжнародні договори: згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, і які можуть містити положення, що стосуються стандартів публічного управління та державної служби.

Ключові нововведення та особливості Закону України "Про державну службу" (№ 889-VIII).

Чинний Закон № 889-VIII запровадив низку суттєвих змін та особливостей порівняно з попереднім законодавством, спрямованих на реформування державної служби відповідно до європейських стандартів. Серед ключових нововведень:

- **Розмежування політичних посад та посад державної служби:** чітко відокремлення посад міністрів, їх заступників (які є політичними фігурами) від посад державних секретарів міністерств та інших державних службовців, що забезпечує стабільність та професійність державної служби незалежно від зміни політичного керівництва.
- **Запровадження інституту державних секретарів міністерств:** як вищих керівників державної служби в міністерствах, що призначаються на конкурсній основі.
- **Конкурсний відбір на всі посади державної служби:** забезпечення прозорого та об'єктивного добору на основі компетентнісного підходу.
- **Нова класифікація посад державної служби:** запроваджено три категорії посад ("А", "Б", "В") та дев'ять рангів державних службовців.
- **Компетентнісний підхід:** акцент на професійних знаннях, уміннях, навичках та особистісних якостях (компетентностях) при вступі, проходженні та оцінюванні державної служби.
- **Нова система оплати праці:** спрямована на підвищення прозорості та конкурентоспроможності заробітної плати державних службовців, із чітким розмежуванням основної та додаткової частин.
- **Зміни в системі дисциплінарної відповідальності:** деталізація підстав та процедур притягнення до дисциплінарної відповідальності, розширення видів дисциплінарних стягнень.
- **Посилення ролі Національного агентства України з питань державної служби (НАДС):** як центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізацію державної політики у сфері державної служби.

- **Обов'язкове щорічне оцінювання результатів службової діяльності державних службовців.**

Поняття та значення принципів державної служби.

Принципи державної служби – це основоположні ідеї, керівні засади, що визначають сутність, характер, цілі та організацію державної служби, а також поведінку державних службовців під час виконання ними своїх посадових обов'язків. Вони є фундаментом, на якому будується вся система державної служби.

Стаття 4 Закону № 889-VIII визначає такі принципи державної служби [4, 5]:

1. **Верховенство права:** забезпечення пріоритету прав і свобод людини і громадянина, що визначають зміст та спрямованість діяльності державного службовця.
2. **Законність:** обов'язок державного службовця діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України.
3. **Професіоналізм:** компетентне, об'єктивне і неупереджене виконання посадових обов'язків, постійне підвищення рівня своєї професійної компетентності, вільне володіння державною мовою.
4. **Патріотизм:** віддане служіння Українському народові.
5. **Доброчесність:** спрямованість дій державного службовця на захист публічних інтересів, запобігання корупції, забезпечення пріоритету суспільних інтересів над особистими.
6. **Ефективність:** раціональне і результативне використання ресурсів для досягнення цілей державної політики.
7. **Забезпечення рівного доступу до державної служби:** заборона всіх форм та видів дискримінації.
8. **Політична неупередженість:** недопущення впливу політичних поглядів на дії та рішення державного службовця, а також утримання від демонстрації свого ставлення до політичних партій під час виконання обов'язків.
9. **Прозорість:** відкритість інформації про діяльність державної служби, крім випадків, встановлених законом.
10. **Стабільність:** незалежність персонального складу державної служби від змін політичного керівництва держави та державних органів, якщо інше не передбачено Конституцією та законами України.

Значення принципів державної служби:

- Визначають правовий та етичний стандарт поведінки державних службовців.
- Є основою для формування та реалізації державної кадрової політики.
- Сприяють підвищенню довіри громадян до державних інституцій.
- Забезпечують ефективне та відповідальне функціонування державної служби.
- Є критеріями для оцінки законності та належності дій державних службовців.

Система управління державною службою в Україні.

Управління державною службою – це цілеспрямована діяльність уповноважених державних органів та посадових осіб щодо забезпечення ефективного

функціонування інституту державної служби. Система управління державною службою в Україні включає:

1. **Кабінет Міністрів України:** спрямовує та координує діяльність НАДС, затверджує низку нормативно-правових актів з питань державної служби.
2. **Національне агентство України з питань державної служби (НАДС):** є центральним органом виконавчої влади зі спеціальним статусом, який забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби та з питань управління персоналом у державних органах [6]. НАДС розробляє проекти нормативно-правових актів, надає методичну допомогу, здійснює контроль за дотриманням законодавства про державну службу, управляє Інформаційною системою управління людськими ресурсами в державних органах (HRMIS) тощо [7].
3. **Комісія з питань вищого корпусу державної служби:** колегіальний орган, що проводить конкурсний відбір на посади державної служби категорії "А" (вищий корпус), надає пропозиції суб'єктам призначення.
4. **Керівники державної служби в державних органах:** відповідають за організацію та функціонування державної служби у відповідному органі, призначають на посади та звільняють з посад державних службовців категорій "Б" і "В", застосовують заходи заохочення та дисциплінарні стягнення.
5. **Служби управління персоналом (кадрові служби) в державних органах:** забезпечують реалізацію державної політики з питань управління персоналом у відповідному органі, документально оформлюють вступ, проходження та припинення державної служби.
6. **Конкурсні комісії:** утворюються для проведення конкурсного відбору на посади державної служби категорій "Б" і "В".

Вступ на державну службу.

Вступ на державну службу в Україні здійснюється шляхом призначення громадянина України на посаду державної служби за результатами конкурсу, крім випадків, передбачених Законом № 889-VIII.

Основні етапи та умови вступу:

1. **Право на державну службу:** мають громадяни України, які досягли 18 років, вільно володіють державною мовою та відповідають іншим вимогам, встановленим законом.
2. **Вимоги до кандидатів:**

Загальні вимоги. громадянство України, вік, володіння державною мовою, наявність відповідного ступеня вищої освіти (для різних категорій посад вимоги до рівня освіти можуть відрізнятися).

Спеціальні вимоги. Досвід роботи, знання спеціального законодавства, професійні знання та компетентності, необхідні для виконання завдань на конкретній посаді.

Обмеження. Не можуть вступити на державну службу особи, визнані недієздатними, які мають судимість, що є несумісною із зайняттям посади, позбавлені права обіймати певні посади, піддані адміністративному стягненню за корупційне або пов'язане з корупцією правопорушення (протягом певного строку), мають громадянство іншої держави тощо (ст. 19 Закону № 889-VIII).

3. Конкурсний відбір:

Оприлюднення оголошення про проведення конкурсу.

Прийом документів від кандидатів.

Проведення тестування (на знання законодавства, іноземної мови, якщо вимагається, на рівень володіння необхідними компетентностями).

Проведення співбесіди або інших видів оцінювання (наприклад, розв'язання ситуаційних завдань).

Визначення переможця конкурсу конкурсною комісією [8].

4. **Призначення на посаду:** здійснюється суб'єктом призначення або керівником державної служби на підставі рішення конкурсної комісії.

5. **Присяга державного службовця:** особа, яка вперше вступає на державну службу, складає Присягу державного службовця.

6. **Встановлення випробування:** при призначенні на посаду може встановлюватися випробування строком до шести місяців.

Проходження державної служби.

Проходження державної служби – це виконання державним службовцем своїх посадових обов'язків, реалізація прав та дотримання обмежень, пов'язаних з державною службою.

Ключові аспекти проходження державної служби:

- **Виконання посадових обов'язків:** відповідно до посадової інструкції та завдань, визначених керівництвом.
- **Дотримання Присяги державного службовця та правил етичної поведінки.**
- **Права державного службовця:** (ст. 7 Закону № 889-VIII) на повагу, чітке визначення обов'язків, належні умови праці, оплату праці, просування по службі, професійне навчання, соціальний та правовий захист тощо.
- **Обов'язки державного службовця:** (ст. 8 Закону № 889-VIII) дотримуватися Конституції та законів, професійно виконувати обов'язки, поважати гідність людини, забезпечувати ефективність, дотримуватися принципів державної служби та правил етичної поведінки, запобігати конфлікту інтересів тощо.
- **Ранги державних службовців:** присвоюються відповідно до займаної посади та результатів роботи.
- **Оцінювання результатів службової діяльності:** проводиться щорічно для визначення якості виконання поставлених завдань, прийняття рішень щодо преміювання, планування кар'єри [9]. Результати оцінювання можуть бути відмінними, позитивними або негативними.
- **Професійне навчання:** є правом та обов'язком державного службовця.
- **Стажування:** може проводитися з метою набуття практичного досвіду, перевірки професійного рівня.
- **Переведення, відрядження.**
- **Зміна істотних умов державної служби.**
- **Припинення державної служби:** на підставах, визначених Законом № 889-VIII (наприклад, власне бажання, закінчення строку призначення, ініціатива суб'єкта призначення у випадках, передбачених законом, результати оцінювання, дисциплінарне стягнення у вигляді звільнення тощо).

Просування по службі.

Просування по службі державного службовця здійснюється шляхом зайняття вищої посади за результатами конкурсу, а також шляхом присвоєння вищого рангу [10]. Головними факторами для успішного просування є професійна компетентність, результативність службової діяльності, постійне підвищення кваліфікації та наявність вакантних посад вищого рівня.

Поняття кар'єри державного службовця.

Кар'єра державного службовця – це індивідуально усвідомлена послідовність змін у поглядах, позиції та поведінці, пов'язаних з досвідом роботи та іншою діяльністю протягом трудового життя в системі державної служби; це рух, професійний та посадовий розвиток державного службовця [11].

Кар'єра державного службовця включає такі аспекти:

- **Професійна кар'єра:** зростання знань, умінь, навичок, набуття досвіду, підвищення рівня професійної компетентності.
- **Посадова кар'єра:** послідовне зайняття посад вищого рівня, розширення повноважень та відповідальності.

Управління кар'єрою державного службовця передбачає планування професійного розвитку, участь у конкурсах на вищі посади, використання можливостей для навчання та підвищення кваліфікації.

Юридична відповідальність державного службовця.

Державні службовці за невиконання або неналежне виконання своїх службових обов'язків, перевищення повноважень, вчинення інших правопорушень несуть юридичну відповідальність, передбачену законом. Основними видами такої відповідальності є дисциплінарна, матеріальна, адміністративна та кримінальна [12].

Державно-правова відповідальність: Це найбільш загальний вид відповідальності, що впливає із самої природи публічної служби та обов'язку служіння державі й суспільству. Вона реалізується через відповідальність перед державою за належне виконання функцій, дотримання Конституції та законів. Конкретними формами її прояву можуть бути негативна оцінка результатів службової діяльності, звільнення з посади через невідповідність або втрату довіри, а також інші види юридичної відповідальності, які є її конкретизацією [13]. Цей вид відповідальності тісно пов'язаний з політичною відповідальністю (для політичних діячів) та загальною підзвітністю публічної влади.

Адміністративно-правова відповідальність: Настає за вчинення адміністративних правопорушень, зокрема пов'язаних з корупцією або порушенням обмежень, встановлених для державних службовців. Прикладами таких правопорушень можуть бути: порушення обмежень щодо сумісництва та суміщення з іншими видами діяльності (ст. 172-4 КУпАП), порушення встановлених законом обмежень щодо одержання подарунків (ст. 172-5 КУпАП), порушення вимог фінансового контролю (ст. 172-6 КУпАП) [14]. Санкції за такі правопорушення накладаються уповноваженими органами (часто судом) у вигляді штрафів, позбавлення права обіймати певні посади тощо.

Кримінально-правова відповідальність: Настає за вчинення злочинів у сфері службової діяльності та професійної діяльності, пов'язаної з наданням публічних послуг. Кримінальний кодекс України передбачає відповідальність за такі злочини, як зловживання владою або службовим становищем (ст. 364 КК України), перевищення влади або службових повноважень (ст. 365 КК України), службова недбалість (ст. 367 КК України), прийняття пропозиції, обіцянки або одержання неправомірної вигоди службовою особою (ст. 368 КК України) та інші [15]. Санкції за кримінальні правопорушення є найбільш суворими (штраф, позбавлення права обіймати певні посади, обмеження або позбавлення волі).

Дисциплінарна та матеріальна відповідальність державного службовця.

Дисциплінарна відповідальність. Настає за вчинення дисциплінарного проступку, тобто протиправного винного невиконання або неналежного виконання державним службовцем своїх посадових обов'язків та інших вимог, встановлених Законом № 889-VIII та іншими нормативно-правовими актами (ст. 64 Закону № 889-VIII).

Підстави для притягнення до дисциплінарної відповідальності (ст. 65 Закону № 889-VIII). Порушення Присяги, правил етичної поведінки, вимог законодавства про державну службу та запобігання корупції, невиконання або неналежне виконання посадових обов'язків, наказів керівництва, прогул, поява на службі в нетверезому стані тощо.

Види дисциплінарних стягнень (ст. 66 Закону № 889-VIII):

1. Зауваження.
2. Догана.
3. Попередження про неповну службову відповідність.
4. Звільнення з посади державної служби [12]. Процедура дисциплінарного провадження визначається Законом № 889-VIII та відповідними підзаконними актами.

Матеріальна відповідальність. Державний службовець зобов'язаний відшкодувати державі шкоду, заподіяну внаслідок неналежного виконання ним посадових обов'язків (ч. 1 ст. 81 Закону № 889-VIII) [16]. Матеріальна відповідальність, як правило, настає за пряму дійсну шкоду, заподіяну протиправними діями або бездіяльністю державного службовця, і обмежується певними розмірами, якщо інше не встановлено законом (наприклад, у випадку умисного завдання шкоди або шкоди, завданої злочином). Часто реалізується через регресну вимогу держави до службовця після відшкодування шкоди третім особам.

Правовий і соціальний захист державного службовця в Україні.

Держава забезпечує правовий та соціальний захист державних службовців з метою створення належних умов для ефективного виконання ними своїх обов'язків та підвищення престижу державної служби.

Правовий захист:

- Гарантія захисту прав та законних інтересів державного службовця.
- Право на оскарження в суді рішень, дій чи бездіяльності органів державної влади, органів місцевого самоврядування, посадових і службових осіб, що порушують права державного службовця (ст. 55 Конституції України, ст. 11 Закону № 889-VIII) [17].

- Захист від незаконного звільнення та інших неправомірних дій з боку керівництва.
- Забезпечення належних умов праці, що відповідають вимогам безпеки та гігієни.

Соціальний захист: (Розділ VIII Закону № 889-VIII)

- **Оплата праці:** Гарантована державою заробітна плата, яка складається з посадового окладу, надбавок за ранг та вислугу років, премій та інших виплат.
- **Відпустки:** Щорічні основні та додаткові оплачувані відпустки.
- **Пенсійне забезпечення:** Право на пенсію відповідно до законодавства (хоча спеціальне пенсійне забезпечення для державних службовців зазнало суттєвих змін і уніфікації з загальною системою).
- **Соціально-побутове забезпечення:** Може включати (залежно від умов та можливостей) надання службового житла, матеріальної допомоги для вирішення соціально-побутових питань.
- **Оздоровлення та відпочинок:** Надання грошової допомоги під час щорічної основної відпустки [18].
- **Інші гарантії:** Наприклад, у разі скорочення штату або ліквідації державного органу, виплата вихідної допомоги, сприяння у працевлаштуванні.

Ці заходи спрямовані на забезпечення стабільності державної служби, мотивації державних службовців та захисту їхніх прав.

Перелік питань для самостійної перевірки знань здобувачів:

1. Яка стаття Конституції України гарантує громадянам рівне право доступу до державної служби?
2. Назвіть основний спеціальний закон, що регулює відносини у сфері державної служби в Україні.
3. Перелічіть щонайменше три рівні системи законодавства про державну службу в Україні.
4. Які ключові нововведення були запроваджені Законом України "Про державну службу" № 889-VIII порівняно з попереднім законодавством? (Назвіть щонайменше три).
5. Дайте визначення поняття "принципи державної служби".
6. Назвіть та коротко охарактеризуйте три принципи державної служби, закріплені в Законі № 889-VIII.
7. Яке значення мають принципи державної служби для її функціонування?
8. Який орган є центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби в Україні?
9. Яка роль Комісії з питань вищого корпусу державної служби?
10. Яким чином здійснюється вступ на переважну більшість посад державної служби в Україні?
11. Назвіть основні вимоги до кандидатів на посаду державного службовця.
12. Що таке щорічне оцінювання результатів службової діяльності державних службовців та яка його мета?
13. Як здійснюється просування по службі державного службовця?
14. Дайте визначення поняття "кар'єра державного службовця".

15. Які види юридичної відповідальності можуть нести державні службовці за вчинені правопорушення? (Назвіть щонайменше чотири).
16. Що таке дисциплінарний проступок державного службовця?
17. Назвіть види дисциплінарних стягнень, що можуть застосовуватися до державних службовців згідно із Законом № 889-VIII.
18. За яку шкоду державний службовець несе матеріальну відповідальність?
19. Які основні елементи правового захисту державних службовців в Україні?
20. Назвіть основні складові соціального захисту державних службовців, передбачені законодавством.

Пропоновані теми рефератів для поглиблення знань здобувачів:

1. Конституційне право на доступ до державної служби в Україні: зміст, гарантії та проблеми реалізації.
2. Закон України "Про державну службу" № 889-VIII: аналіз ключових новел та їх вплив на реформування публічного адміністрування.
3. Принципи державної служби в Україні: законодавче закріплення, теоретичне обґрунтування та практика застосування.
4. Роль та повноваження Національного агентства України з питань державної служби (НАДС) в системі управління державною службою: сучасний стан та перспективи розвитку.
5. Конкурсний відбір на посади державної служби в Україні: правове регулювання, процедурні аспекти та шляхи вдосконалення.
6. Дисциплінарна відповідальність державних службовців в Україні: підстави, види стягнень та проблемні питання правозастосування.
7. Матеріальна відповідальність державних службовців: законодавче регулювання та практика відшкодування шкоди, заподіяної державі.
8. Порівняльно-правовий аналіз адміністративної та кримінальної відповідальності державних службовців за корупційні та службові правопорушення в Україні.
9. Правовий та соціальний захист державних службовців в Україні: сучасний стан, проблеми та відповідність європейським стандартам.
10. Інститут кар'єри державного службовця в Україні: законодавче забезпечення, механізми просування та мотиваційні аспекти.

Тестове завдання для самостійної перевірки знань здобувачів:

1. Який основний закон України комплексно регулює відносини, пов'язані з державною службою?

- а) Конституція України
- б) Кодекс законів про працю України
- в) Закон України "Про запобігання корупції"
- г) Закон України "Про державну службу" № 889-VIII

2. Який з наведених принципів державної служби НЕ закріплений у статті 4 Закону України "Про державну службу"?

- а) Верховенство права
- б) Професіоналізм
- в) Політична неупередженість

г) Колегіальність

3. Який орган є центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби в Україні?

а) Кабінет Міністрів України

б) Міністерство юстиції України

в) Комісія з питань вищого корпусу державної служби

г) Національне агентство України з питань державної служби (НАДС)

4. Вступ на яку категорію посад державної служби здійснюється за результатами конкурсу, що проводиться Комісією з питань вищого корпусу державної служби?

а) Усі категорії посад

б) Категорія "Б"

в) Категорія "В"

г) Категорія "А"

5. Який з наведених пунктів НЕ є обов'язком державного службовця згідно зі статтею 8 Закону України "Про державну службу"?

а) Дотримуватися Конституції та законів України

б) Професійно виконувати свої посадові обов'язки

в) Запобігати виникненню конфлікту інтересів

г) Публічно висловлювати підтримку певній політичній партії

6. Як називається індивідуально усвідомлена послідовність змін у поглядах, позиції та поведінці, пов'язаних з досвідом роботи в системі державної служби?

а) Просування по службі

б) Атестація

в) Стажування

г) Кар'єра державного службовця

7. Який вид відповідальності настає за вчинення державним службовцем дисциплінарного проступку?

а) Адміністративна відповідальність

б) Кримінальна відповідальність

в) Матеріальна відповідальність

г) Дисциплінарна відповідальність

8. Яке з перелічених стягнень НЕ є видом дисциплінарного стягнення згідно із Законом України "Про державну службу"?

а) Зауваження

б) Догана

в) Звільнення з посади державної служби

г) Штраф

9. За яку шкоду державний службовець несе матеріальну відповідальність згідно із Законом України "Про державну службу"?

а) За будь-яку шкоду, заподіяну третім особам під час перебування на службі

б) Тільки за умисно заподіяну шкоду в межах середньомісячного заробітку

в) За моральну шкоду, заподіяну громадянам

г) За шкоду, заподіяну державі внаслідок неналежного виконання ним посадових обов'язків

10. Яке право НЕ належить до елементів правового захисту державного

службовця?

- а) Право на оскарження в суді неправомірних рішень
- б) Захист від незаконного звільнення
- в) Забезпечення належних умов праці
- г) Право на безкоштовне отримання житла від держави в усіх випадках

11. Ключовим нововведенням Закону України "Про державну службу" № 889-VIII є:

- а) Запровадження обов'язкової військової служби для всіх держслужбовців
- б) Скасування конкурсного відбору на посади
- в) Дозвіл державним службовцям займатися підприємницькою діяльністю
- г) Розмежування політичних посад та посад державної служби

12. Що є підставою для присвоєння державному службовцю відповідного рангу?

- а) Тільки вислуга років на державній службі
- б) наявність наукового ступеня
- в) Рекомендація політичної партії
- г) Займана посада та результати роботи

13. Який вид відповідальності державного службовця настає за вчинення злочинів у сфері службової діяльності, таких як зловживання владою або одержання неправомірної вигоди?

- а) Дисциплінарна
- б) Адміністративна
- в) Цивільно-правова
- г) Кримінальна

14. До якого виду соціального захисту державних службовців належить надання щорічних основних та додаткових оплачуваних відпусток?

- а) Оплата праці
- б) Пенсійне забезпечення
- в) Соціально-побутове забезпечення
- г) Відпустки

15. Який принцип державної служби означає обов'язок державного службовця діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України?

- а) Верховенство права
- б) Професіоналізм
- в) Добросовісність
- г) Законність

Список використаних джерел:

1. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
2. Організаційно-правові засади публічної служби в Україні : метод. рек. / уклад. невідомий. Дніпро : ДДУВС, 2023. URL: <https://er.dduvs.edu.ua>
3. Нормативно-правова база. *Національне агентство України з питань державної служби*. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/profesijne-navchannya/normativno-pravova-baza>

4. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
5. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. *Державна аудиторська служба України*. URL: [https://kyivaudit.gov.ua/vr/ka/company.nsf/0/EF1257712494F66DC22581DE00572A2E/\\$file/889-19.htm](https://kyivaudit.gov.ua/vr/ka/company.nsf/0/EF1257712494F66DC22581DE00572A2E/$file/889-19.htm)
6. Управління державною службою : навч. посіб. / [авт. кол.]; за заг. ред. О. Ю. Оболенського, С. В. Сьоміна. Київ : Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, 2018. URL: https://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/13130/Upravlinnia_derzhavnoi_sluzhboiu.pdf?sequence=1&isAllowed=y
7. Національне агентство України з питань державної служби. *Вікіпедія*. URL: <https://uk.wikipedia.org>
8. Порядок проведення конкурсу на зайняття посад державної служби. *Верховний Суд*. URL: https://supreme.court.gov.ua/supreme/pokazniki-diyalnosti/konkursdergposad/por_prov_konk_2022
9. Стаття 44. Оцінювання результатів службової діяльності // Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. *Protocol.ua*. URL: https://protocol.ua/ua/pro_dergavnu_slugbu_vid_10_12_2015_889_viii_stattya_44/
10. Державна служба та кар'єрні можливості. *Департамент охорони здоров'я Донецької ОДА*. URL: <https://doz.donoda.gov.ua/derzhavna-sluzhba-ta-kar-yerni-mozhlyvosti/>
11. Державний службовець. *Вікіпедія*. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B5%D1%80%D0%B6%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D0%B9_%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B6%D0%B1%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D1%86%D1%8C
12. Дисциплінарне провадження щодо державного службовця. *WikiLegalAid*. URL: <https://wiki.legalaid.gov.ua>
13. Тимошенко М. І., Савичук Н. О., Галушкіна Л. В. Відповідальність державних службовців: проблеми реалізації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 20. С. 90–94. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/20_2021/17.pdf
14. Відповідальність за корупційні або пов'язані з корупцією правопорушення. *WikiLegalAid*. URL: <https://wiki.legalaid.gov.ua>
15. Відповідальність міністрів та державних службовців. *Consultant.net.ua*. URL: <https://consultant.net.ua/consultant-article/6778>
16. Ольшевська Ю. М. Матеріальна відповідальність державних службовців. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2020. Вип. 6(35). С. 26–29. URL: http://www.pjv.nuoua.od.ua/v6_2020/6.pdf
17. Алгоритм захисту права на державну службу (коментар). *Національне агентство України з питань державної служби*. 19.07.2022. URL: <https://nads.gov.ua/alhorytm-zakhystu-prava-na-derzhavnu-sluzhbu-komentar>
18. Хоружий М. Є., Гбур З. В. Соціальний захист державного службовця. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 13-14. С. 105–109. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/13-14_2021/18.pdf

Тема 4. Особливості служби в органах місцевого самоврядування.

Стислий зміст лекційного матеріалу.

Реформа місцевого самоврядування та посилення якості корпусу публічних службовців в ОМС. Реформа місцевого самоврядування та територіальної організації влади, широко відома як реформа децентралізації, є однією з ключових трансформацій в Україні, спрямованою на передачу значних повноважень та ресурсів від центральних органів виконавчої влади органам місцевого самоврядування (ОМС) [1, 2]. Успіх цієї реформи безпосередньо залежить від спроможності ОМС ефективно виконувати нові функції, що, в свою чергу, висуває підвищені вимоги до якості та професіоналізму корпусу службовців місцевого самоврядування.

Посилення якості корпусу публічних службовців в ОМС передбачає:

- **Професіоналізацію служби:** залучення на службу кваліфікованих фахівців, створення умов для їхнього постійного професійного розвитку, впровадження сучасних інструментів управління персоналом.
- **Деполітизацію:** чітке розмежування політичних посад (виборних) та посад служби в ОМС, забезпечення стабільності та незалежності службовців від політичних впливів при виконанні ними своїх функцій.
- **Підвищення мотивації та престижу служби:** створення конкурентних умов оплати праці, соціальних гарантій та можливостей для кар'єрного зростання.
- **Забезпечення доброчесності та прозорості:** впровадження ефективних механізмів запобігання корупції, підвищення підзвітності та відкритості діяльності службовців ОМС перед громадою.

Важливим кроком у напрямку професіоналізації служби в ОМС стало прийняття нового **Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 02 травня 2023 року № 3077-IX** (далі – Закон № 3077-IX) [3, 4]. Цей закон спрямований на оновлення правових та організаційних засад служби, її наближення до стандартів публічної служби, що існують у державному секторі, та створення умов для формування високопрофесійного кадрового складу в ОМС. Новели цього закону включають запровадження щорічного оцінювання результатів службової діяльності, регламентацію порядку професійного розвитку, механізмів кар'єрного просування, удосконалення кадрового резерву, встановлення нових рамок посадових окладів, а також чітке визначення дисциплінарної та матеріальної відповідальності службовців місцевого самоврядування [3].

Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) також відіграє роль у координації зусиль щодо професійного навчання посадових осіб місцевого самоврядування, хоча підходи до обов'язковості індивідуальних програм розвитку можуть відрізнятися від таких для державних службовців [5].

Державна політика в системі служби в органах місцевого самоврядування.

Державна політика щодо служби в органах місцевого самоврядування є складовою загальної державної політики у сфері місцевого самоврядування та публічної служби. Її формування та реалізація базуються на принципах децентралізації

влади, забезпечення спроможності місцевого самоврядування, а також на положеннях Європейської хартії місцевого самоврядування [6].

Ключові напрями державної політики в системі служби в ОМС, визначені, зокрема, у статті 6 попереднього Закону України "Про службу в органах місцевого самоврядування" (№ 2493-III) та знайшли свій розвиток у новому Законі № 3077-IX, включають [7]:

- **Законодавче врегулювання служби в ОМС та забезпечення її ефективності:** створення сучасної та дієвої нормативно-правової бази, що відповідає потребам реформ та європейським стандартам. Новий Закон № 3077-IX є яскравим прикладом реалізації цього напрямку.
- **Захист прав місцевого самоврядування:** гарантування незалежності ОМС у вирішенні питань місцевого значення, у тому числі кадрових, в межах закону.
- **Формування та розвиток кадрового потенціалу:** створення умов для залучення на службу компетентних осіб, їх професійного навчання та кар'єрного зростання. Це включає підтримку освітніх програм для службовців ОМС, розвиток системи підвищення кваліфікації.
- **Забезпечення правового та соціального захисту службовців ОМС:** встановлення гідних умов оплати праці, соціальних гарантій, що сприятиме підвищенню престижу служби. Законодавчі ініціативи щодо покращення умов оплати праці в ОМС є частиною цієї політики [8].
- **Забезпечення єдності основних засад служби в ОМС та державної служби:** гармонізація стандартів управління персоналом, етичних вимог, принципів проходження служби, з урахуванням специфіки місцевого самоврядування.
- **Інформаційне та науково-методичне забезпечення служби в ОМС:** розробка методичних рекомендацій, поширення кращих практик, забезпечення доступу до актуальної інформації.

Реалізація державної політики у цій сфері спрямована на те, щоб служба в органах місцевого самоврядування стала професійною, ефективною, підзвітною та орієнтованою на задоволення потреб територіальних громад.

Правові основи служби в органах місцевого самоврядування. Правову основу служби в органах місцевого самоврядування в Україні становлять:

1. **Конституція України:** яка закріплює право громадян на участь у місцевому самоврядуванні, основи організації та діяльності ОМС, гарантії місцевого самоврядування [9].
2. **Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР (далі – Закон № 280/97-ВР):** визначає систему та гарантії місцевого самоврядування, засади організації та діяльності, правовий статус і відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування [8].
3. **Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 02 травня 2023 року № 3077-IX (далі – Закон № 3077-IX):** є спеціальним законом, що регулює принципи, правові та організаційні засади служби в ОМС, статус службовців місцевого самоврядування, порядок їх прийому на

службу, проходження та припинення служби, їх правовий та соціальний захист [3, 4].

4. **Інші закони України:** що регулюють окремі аспекти діяльності місцевого самоврядування та служби в ОМС (наприклад, Кодекс законів про працю України в частині, що не суперечить спеціальному законодавству про службу в ОМС, антикорупційне законодавство тощо).
5. **Підзаконні нормативно-правові акти:** постанови Кабінету Міністрів України, накази НАДС, акти інших центральних органів виконавчої влади, що стосуються питань служби в ОМС.
6. **Статути територіальних громад, регламенти рад та інші акти органів місцевого самоврядування:** прийняті в межах їхньої компетенції.

Посадові особи та службовці органів місцевого самоврядування в Україні, їхній правовий та соціальний статус. Закон № 3077-ІХ та Закон № 280/97-ВР розмежовують поняття виборних посадових осіб та інших службовців місцевого самоврядування.

- **Посадові особи місцевого самоврядування** – це особи, які працюють в органах місцевого самоврядування, мають відповідні посадові повноваження щодо здійснення організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій і отримують заробітну плату за рахунок місцевого бюджету. До них належать:

Виборні посадові особи: сільські, селищні, міські голови, секретарі сільських, селищних, міських рад, голови районних, районних у містах, обласних рад та їх заступники. Їх правовий статус значною мірою визначається Законом № 280/97-ВР та виборчим законодавством.

Інші посадові особи: керівники та спеціалісти виконавчих органів рад, апарату рад та їх виконавчих комітетів, на яких поширюється дія Закону № 3077-ІХ.

- **Службовці органів місцевого самоврядування** – це особи, які обіймають посади в ОМС, не віднесені до категорії посадових осіб, і здійснюють переважно функції з обслуговування або технічного забезпечення діяльності ОМС. Їхній правовий статус регулюється Законом № 3077-ІХ та трудовим законодавством.

Правовий статус посадових осіб та службовців місцевого самоврядування визначається сукупністю їхніх прав, обов'язків, повноважень, обмежень та відповідальності, встановлених Конституцією та законами України. Ключові аспекти правового статусу, згідно з Законом № 3077-ІХ, включають:

- **Права:** на належні умови праці, оплату праці, щорічні та додаткові відпустки, соціальний та правовий захист, професійний розвиток, участь у конкурсах на заміщення вакантних посад вищого рівня тощо.
- **Обов'язки:** дотримуватися Конституції та законів України, сумлінно виконувати свої посадові обов'язки в інтересах територіальної громади, дотримуватися принципів служби в ОМС, правил етичної поведінки, антикорупційних обмежень, забезпечувати ефективність своєї роботи.

- **Обмеження:** пов'язані із запобіганням корупції, несумісністю з іншими видами діяльності тощо.

Соціальний статус посадових осіб та службовців ОМС визначається системою державних гарантій, спрямованих на забезпечення їхнього матеріального та соціального добробуту. Він включає:

- **Оплату праці:** яка складається з посадового окладу, надбавок, доплат, премій. Новий Закон № 3077-ІХ встановлює рамки посадових окладів службовців [3].
- **Відпустки:** щорічні основні та додаткові.
- **Пенсійне забезпечення:** відповідно до загальнодержавного пенсійного законодавства.
- **Інші соціальні гарантії:** наприклад, допомога на оздоровлення, матеріальна допомога для вирішення соціально-побутових питань, гарантії при звільненні у певних випадках.

Система, органи та посадові особи місцевого самоврядування, їх ознаки. Відповідно до статті 5 Закону № 280/97-ВР, **система місцевого самоврядування** включає [10]:

- **Територіальну громаду** – первинний суб'єкт місцевого самоврядування, жителі, об'єднані постійним проживанням у межах села, селища, міста, що є самостійними адміністративно-територіальними одиницями, або добровільне об'єднання жителів кількох сіл, що мають єдиний адміністративний центр.
- **Сільську, селищну, міську раду** – представницький орган місцевого самоврядування, що складається з депутатів, обраних жителями відповідної територіальної громади.
- **Сільського, селищного, міського голову** – головна посадова особа територіальної громади, яка очолює її представницький та виконавчий органи (у разі його створення радою).
- **Виконавчі органи сільської, селищної, міської ради** – створюються відповідною радою для здійснення виконавчих функцій і повноважень місцевого самоврядування (виконавчий комітет, управління, відділи та інші виконавчі органи).
- **Районні та обласні ради** – органи місцевого самоврядування, що представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст.
- **Старосту** – посадова особа місцевого самоврядування, яка представляє інтереси жителів села, селища (кількох сіл, селищ) у старостинському окрузі, утвореному відповідною міською, селищною, сільською радою об'єднаної територіальної громади (законодавство щодо старост зазнало змін у 2024 році [11]).
- **Органи самоорганізації населення** – представницькі органи, що створюються жителями для вирішення окремих питань місцевого значення.

Ознаки органів місцевого самоврядування:

- Є юридичними особами публічного права.
- Діють від імені та в інтересах територіальної громади.

- Формуються шляхом виборів (ради, голови) або утворюються представницькими органами (виконавчі органи).
- Мають власні повноваження, визначені Конституцією та законами України, в межах яких діють самостійно [9, 12].
- Мають власну матеріальну і фінансову основу (комунальна власність, місцеві бюджети).
- Не входять до системи органів державної влади [9].
- Їхні рішення, прийняті в межах повноважень, є обов'язковими до виконання на відповідній території.

Повноваження сільських, селищних, міських голів, рад та їх виконавчих комітетів детально визначені Законом № 280/97-ВР [12].

Особливості вступу, проходження та припинення служби в ОМС. Новий Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» (№ 3077-ІХ) суттєво оновив правове регулювання цих питань, наблизивши його до стандартів державної служби.

Вступ на службу в ОМС:

- **Конкурсний відбір:** Прийняття на посаду службовця місцевого самоврядування (крім виборних посад та деяких інших випадків, визначених законом) здійснюється за результатами відкритого конкурсу [4]. Порядок проведення конкурсу затверджується відповідним органом місцевого самоврядування на основі типового порядку, затвердженого НАДС.
- **Вимоги до кандидатів:** Включають громадянство України, володіння державною мовою, відповідну освіту та професійну компетентність. Закон встановлює загальні та може передбачати спеціальні вимоги залежно від категорії та специфіки посади.
- **Кадровий резерв:** Формується для заміщення посад службовців місцевого самоврядування, а також для їх просування по службі [3].
- **Стажування:** Може передбачатися для осіб, які вперше приймаються на службу, або для набуття досвіду на новій посаді.
- **Присяга:** Особи, які вперше вступають на службу в ОМС (крім виборних посад), складають Присягу посадової особи місцевого самоврядування або службовця місцевого самоврядування.

Проходження служби в ОМС:

- **Виконання посадових обов'язків:** Відповідно до посадової інструкції, завдань та доручень керівництва, в інтересах територіальної громади.
- **Ранги:** Службовцям місцевого самоврядування присвоюються ранги відповідно до займаної посади та стажу служби, що впливає на їхній правовий статус та умови оплати праці. Закон № 3077-ІХ передбачає 9 рангів у межах трьох категорій посад [13]. Черговий ранг, як правило, присвоюється через кожні 3 роки служби.
- **Оцінювання результатів службової діяльності:** Проводиться щорічно з метою визначення якості виконання поставлених завдань, ефективності, результативності та професійної компетентності, а також для планування кар'єри та преміювання [3].

- **Професійний розвиток:** Службовці мають право та зобов'язані постійно підвищувати рівень своєї професійної компетентності. Новий закон регламентує порядок професійного розвитку [3, 13].
- **Просування по службі (кар'єрне зростання):** Здійснюється на основі професійної компетентності, результатів роботи шляхом зайняття вищої посади за результатами конкурсу або переведення у встановленому порядку [3].
- **Атестація:** Може проводитися для оцінки професійних якостей і результатів роботи службовців.

Припинення служби в ОМС: Підстави для припинення служби в органах місцевого самоврядування визначені Законом № 3077-ІХ та Кодексом законів про працю України (в частині, що не суперечить спеціальному закону). До них належать [14]:

- Загальні підстави, передбачені трудовим законодавством (наприклад, угода сторін, закінчення строку трудового договору, ініціатива працівника, ініціатива роботодавця за певних умов).
- Спеціальні підстави, передбачені Законом № 3077-ІХ, зокрема:
 - Порушення Присяги.
 - Порушення умов реалізації права на службу в ОМС (наприклад, втрата громадянства, набуття громадянства іншої держави).
 - Досягнення граничного віку перебування на службі (якщо встановлено законом).
 - Виявлення або виникнення обставин, що перешкоджають перебуванню на службі (наприклад, обмеження щодо сумісництва та суміщення, набрання законної сили обвинувальним вироком суду).
 - Незгода на продовження служби у зв'язку зі зміною істотних умов.
 - Припинення повноважень відповідного органу місцевого самоврядування або посади.
 - За результатами оцінювання службової діяльності (у випадку отримання негативної оцінки).
 - Дисциплінарне стягнення у вигляді звільнення.

Відповідальність посадових осіб і службовців органів місцевого самоврядування.

Посадові особи та інші службовці органів місцевого самоврядування за невиконання або неналежне виконання своїх службових обов'язків, перевищення повноважень, вчинення інших правопорушень несуть відповідальність згідно із законом.

- **Дисциплінарна відповідальність:** Новий Закон № 3077-ІХ встановлює чіткі підстави та порядок притягнення до дисциплінарної відповідальності, а також види дисциплінарних стягнень для службовців місцевого самоврядування [3]. Раніше, за відсутності спеціального переліку в профільному законі, часто застосовувалися загальні норми Кодексу законів про працю України (догана, звільнення) [15].
- **Матеріальна відповідальність:** Службовці місцевого самоврядування несуть матеріальну відповідальність за шкоду, заподіяну територіальній громаді внаслідок їхніх протиправних дій чи бездіяльності під час виконання

службових обов'язків. Порядок та умови притягнення до матеріальної відповідальності також визначаються Законом № 3077-ІХ та іншими актами законодавства [3].

- **Адміністративна відповідальність:** Настає за вчинення адміністративних правопорушень, зокрема, пов'язаних з корупцією (наприклад, порушення вимог щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів, несвоєчасне подання декларації, порушення обмежень щодо одержання подарунків), порушенням законодавства про доступ до публічної інформації, розгляду звернень громадян тощо. Відповідальність встановлюється Кодексом України про адміністративні правопорушення.
- **Кримінальна відповідальність:** Настає за вчинення кримінальних правопорушень у сфері службової діяльності, таких як зловживання владою або службовим становищем, перевищення влади або службових повноважень, службова недбалість, одержання неправомірної вигоди тощо. Відповідальність передбачена Кримінальним кодексом України [15].
- **Цивільно-правова відповідальність:** Може наставати за шкоду, заподіяну не під час виконання службових обов'язків, або в інших випадках, передбачених цивільним законодавством.

Рішення, дії чи бездіяльність посадових осіб та службовців місцевого самоврядування можуть бути оскаржені до суду.

Перелік питань для самостійної перевірки знань здобувачів:

1. Яка ключова реформа в Україні створила передумови для посилення якості корпусу публічних службовців в органах місцевого самоврядування (ОМС)?
2. Назвіть основний спеціальний закон, що регулює принципи, правові та організаційні засади служби в ОМС, прийнятий у 2023 році.
3. Які основні цілі переслідує новий Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» (№ 3077-ІХ) щодо професіоналізації служби?
4. Перелічіть щонайменше три напрями державної політики в системі служби в органах місцевого самоврядування.
5. Назвіть три основні нормативно-правові акти, що складають правову основу служби в органах місцевого самоврядування в Україні.
6. Хто належить до посадових осіб місцевого самоврядування згідно з українським законодавством?
7. Чим відрізняються "посадові особи місцевого самоврядування" від "службовців органів місцевого самоврядування"?
8. Які ключові елементи визначають правовий статус посадових осіб та службовців місцевого самоврядування?
9. Що включає соціальний статус посадових осіб та службовців ОМС?
10. Назвіть основні складові системи місцевого самоврядування в Україні згідно із Законом "Про місцеве самоврядування в Україні".
11. Яка головна ознака органів місцевого самоврядування, що відрізняє їх від органів державної влади?
12. Як, згідно з новим Законом № 3077-ІХ, переважно здійснюється вступ на посаду службовця місцевого самоврядування (крім виборних посад)?
13. Які елементи включає проходження служби в ОМС згідно з новим Законом

- № 3077-IX (наприклад, оцінювання, ранги)?
14. Скільки рангів службовців місцевого самоврядування передбачено новим Законом № 3077-IX?
 15. Яка мета щорічного оцінювання результатів службової діяльності службовців ОМС?
 16. Назвіть щонайменше три підстави для припинення служби в органах місцевого самоврядування, передбачені законодавством.
 17. Які види відповідальності можуть нести посадові особи та службовці органів місцевого самоврядування за вчинені правопорушення?
 18. Чи встановлює новий Закон № 3077-IX норми щодо дисциплінарної відповідальності службовців місцевого самоврядування?
 19. За яку шкоду службовці місцевого самоврядування несуть матеріальну відповідальність?
 20. Яким чином новий Закон № 3077-IX спрямований на деполітизацію служби в органах місцевого самоврядування?

Пропоновані теми рефератів для поглиблення знань здобувачів:

1. Новий Закон України "Про службу в органах місцевого самоврядування" (№ 3077-IX): аналіз ключових новел та їх вплив на професіоналізацію кадрового складу ОМС.
2. Реформа децентралізації та її значення для розвитку інституту служби в органах місцевого самоврядування в Україні.
3. Правовий статус посадових осіб місцевого самоврядування в Україні відповідно до нового законодавства: права, обов'язки та гарантії.
4. Соціальний захист та мотивація праці службовців органів місцевого самоврядування в умовах реформування: проблеми та перспективи.
5. Конкурсний відбір на посади в органи місцевого самоврядування згідно з новим Законом № 3077-IX: процедурні особливості та шляхи забезпечення прозорості.
6. Оцінювання результатів службової діяльності та кар'єрне просування службовців органів місцевого самоврядування: механізми нового Закону № 3077-IX.
7. Дисциплінарна та матеріальна відповідальність посадових осіб і службовців органів місцевого самоврядування за новим законодавством: порівняльно-правовий аналіз.
8. Роль Національного агентства України з питань державної служби (НАДС) у формуванні та реалізації державної політики щодо служби в органах місцевого самоврядування.
9. Порівняльна характеристика правового регулювання служби в органах місцевого самоврядування та державної служби в Україні: спільне та відмінне.
10. Забезпечення доброчесності та запобігання корупції в системі служби в органах місцевого самоврядування: законодавчі вимоги та практичні виклики.

Тестове завдання для самостійної перевірки знань здобувачів:

1. Який закон, прийнятий у 2023 році, є основним спеціальним актом, що регулює службу в органах місцевого самоврядування в Україні?

- а) Закон України "Про місцеве самоврядування в Україні"
- б) Закон України "Про державну службу"
- в) Кодекс законів про працю України
- г) Закон України "Про службу в органах місцевого самоврядування" (№ 3077-ІХ)

2. Яка ключова реформа є основою для посилення спроможності органів місцевого самоврядування та якості їх кадрового складу?

- а) Судова реформа
- б) Освітня реформа
- в) Пенсійна реформа
- г) Реформа децентралізації

3. Що НЕ є одним із напрямів державної політики в системі служби в органах місцевого самоврядування згідно з новим законодавством?

- а) Законодавче врегулювання служби та забезпечення її ефективності
- б) Формування та розвиток кадрового потенціалу
- в) Забезпечення правового та соціального захисту службовців ОМС
- г) Пряме підпорядкування службовців ОМС центральним органам виконавчої влади

4. До виборних посадових осіб місцевого самоврядування належить:

- а) Керівник відділу виконавчого комітету ради
- б) Спеціаліст апарату ради
- в) Державний реєстратор в ОМС
- г) Сільський, селищний, міський голова

5. Який орган місцевого самоврядування представляє спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст?

- а) Виконавчий комітет міської ради
- б) Сільська рада
- в) Органи самоорганізації населення
- г) Районна або обласна рада

6. Як переважно здійснюється прийняття на посаду службовця місцевого самоврядування (крім виборних посад) згідно з новим Законом № 3077-ІХ?

- а) За рекомендацією депутатів місцевої ради
- б) Шляхом прямого призначення головою громади
- в) Через стажування з подальшим автоматичним зарахуванням
- г) За результатами відкритого конкурсу

7. Скільки рангів службовців місцевого самоврядування встановлено новим Законом № 3077-ІХ?

- а) 7 рангів
- б) 5 рангів
- в) 12 рангів
- г) 9 рангів

8. З якою метою проводиться щорічне оцінювання результатів службової діяльності службовців ОМС згідно з новим законом?

- а) Лише для накладення дисциплінарних стягнень

- б) Для перевірки знання іноземних мов
- в) Для формування списків на надання матеріальної допомоги
- г) Для визначення якості виконання завдань, планування кар'єри та преміювання

9. Що є однією з підстав для припинення служби в органах місцевого самоврядування згідно з новим Законом № 3077-ІХ?

- а) Відмова від участі у громадських роботах
- б) Зміна політичних уподобань
- в) Низький рівень заробітної плати
- г) Порухення Присяги посадової особи місцевого самоврядування або службовця місцевого самоврядування

10. Які види відповідальності встановлює новий Закон № 3077-ІХ для службовців місцевого самоврядування?

- а) Лише адміністративну та кримінальну
- б) Лише моральну відповідальність перед громадою
- в) Відповідальність виключно перед головою громади
- г) Дисциплінарну та матеріальну

11. Яка з наведених функцій НЕ є характерною для сільського, селищного, міського голови?

- а) Організація роботи відповідної ради та її виконавчого комітету
- б) Підписання рішень ради та її виконавчого комітету
- в) Скликання сесій ради та головування на пленарних засіданнях
- г) Призначення суддів місцевих судів

12. До правового статусу службовця місцевого самоврядування НЕ належить:

- а) Право на оплату праці
- б) Обов'язок дотримуватися Конституції та законів України
- в) Обмеження, пов'язані із запобіганням корупції
- г) Право на беззаперечне виконання будь-яких вказівок керівництва, навіть незаконних

13. Первинним суб'єктом місцевого самоврядування є:

- а) Сільська, селищна, міська рада
- б) Виконавчий комітет ради
- в) Сільський, селищний, міський голова
- г) Територіальна громада

14. Яка з наведених новел НЕ характерна для нового Закону «Про службу в органах місцевого самоврядування» (№ 3077-ІХ)?

- а) Запровадження щорічного оцінювання результатів службової діяльності
- б) Регламентація порядку професійного розвитку
- в) Встановлення рамок посадових окладів службовців
- г) Обов'язкове погодження всіх кадрових призначень з НАДС

15. До якого виду відповідальності можуть бути притягнуті посадові особи місцевого самоврядування за порушення вимог щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів?

- а) Виключно дисциплінарної
- б) Лише матеріальної
- в) Жодної, якщо не було завдано прямої шкоди

г) Адміністративної

Список використаних джерел:

1. Розвиток місцевого самоврядування. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. URL: <https://mtu.gov.ua/timeline/Rozvitok-miscevogo-samovryaduvannya.html>
2. Державна політика, законодавчі напрацювання, проміжні результати першого етапу децентралізації влади в Україні. Кіровоградська обласна державна адміністрація. URL: <https://www.kr-admin.gov.ua/start.php?q=DOTG/Ua/dotg1.html>
3. Президент підписав Закон про службу в органах місцевого самоврядування. ProKadry. 19.07.2023. URL: <https://prokadry.com.ua/news/66772-prezident-pidpisav-zakon-pro-sluzhbu-v-organakh-mistsevogo-samovryaduvannya>
4. Служба в органах місцевого самоврядування: законопроект №6504 прийняли в цілому. Децентралізація. 02.05.2023. URL: <https://decentralization.ua/news/16515>
5. Стратегія реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад на період до 2027 року : Схвалено Координаційною радою з питань професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад. Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B5%20%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F%20.pdf>
6. Європейська хартія місцевого самоврядування : Хартія Ради Європи від 15.10.1985. Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036
7. Стаття 6. Державна політика щодо служби в органах місцевого самоврядування // Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 07.06.2001 № 2493-III (втратив чинність). Protocol.ua. URL: https://protocol.ua/ua/pro_slugbu_v_organah_mistsevogo_samovryaduvannya_stattya_6/
8. Законодавчі пріоритети на 2024-2025 роки обговорили представники законодавчої, виконавчої влади та ОМС. Децентралізація. 03.09.2024. URL: <https://decentralization.ua/news/18558>
9. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
10. Що включає в себе система місцевого самоврядування. Silrada.org. 13.06.2018. URL: <https://silrada.org/shho-vklyuchaye-v-sebe-systema-mistsevogo-samovryaduvannya/>
11. Децентралізація. Житомирська районна державна адміністрація. URL: <https://zhytomyrska-rda.gov.ua/decentralizaciya-13-58-09-14-12-2023/>

12. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>
13. Новий Закон України „Про службу в ОМС“: Як впровадити легко? Першочергові кроки служби управління персоналом : презентація. *Портал «Децентралізація»*. 12.04.2024. URL: <https://hromady.org>
14. Якими можуть бути підстави для припинення служби в ОМС? *ОК. Кадровик*. 28.09.2023. URL: <https://kadrovik.isu.net.ua/news/559654-yakymy-mozhut-buty-pidstavy-dlya-prypynennya-sluzhby-v-oms> (дата звернення: 09.05.2025). *(Зауваження: це джерело може базуватися на попередньому законі, новий закон № 3077-IX має пріоритет)*.
15. Дисциплінарна відповідальність старости: бути чи ні? Контроль за станом дотримання трудової та виконавської дисципліни. *Децентралізація*. 19.09.2017. URL: https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/14/radnik_starosti_02_17_u.pdf
16. Впровадження Закону України від 02 травня 2023 року № 3077-IX “Про службу в органах місцевого самоврядування”. *Національне агентство України з питань державної служби*. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/sluzhba-v-organah-miscevogo-samovryaduvannya/vprovadzhennia-zakonu-ukrainy-vid-02-travnia-2023-roku-3077-ikh-pro-sluzhbu-v-orhanakh-mistsevoho-samovriaduvannya>

ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ

Публічні послуги як основа діяльності публічної служби (Public services as the basis of the activity of the public service)

Мета модуля: формування знань про сутність і зміст адміністративних і інших публічних послуг як основи діяльності публічних службовців у сервісній державі та набуття навичок надання адміністративних послуг фізичним і юридичним особам.

Тема 5. Основи сервісної держави.

Стислий зміст лекційного матеріалу.

Теорія та практика сервісної держави в Україні та за кордоном.

Концепція **сервісної держави** (англ. "service state" або "enabling state") є однією з провідних парадигм сучасного державного управління, що акцентує увагу на пріоритетності задоволення потреб та інтересів громадян та бізнесу через надання якісних публічних послуг [1, с. 25]. Ця модель протиставляється традиційній бюрократичній моделі, де держава виступає переважно як контролюючий та регулюючий орган. У сервісній державі публічна влада розглядається як інструмент служіння суспільству, а її діяльність оцінюється за критеріями ефективності, доступності, прозорості та орієнтації на споживача послуг [2, с. 15-18].

Основні принципи сервісної держави включають:

- **Клієнтоорієнтованість:** фокус на потребах та очікуваннях громадян та бізнесу як споживачів публічних послуг.
- **Ефективність та результативність:** досягнення максимальних результатів за оптимального використання ресурсів.
- **Прозорість та відкритість:** забезпечення вільного доступу до інформації про діяльність органів публічної влади та процедури надання послуг.
- **Підзвітність:** відповідальність органів публічної влади та їх посадових осіб перед суспільством за результати своєї діяльності.
- **Доступність послуг:** створення умов для легкого та зручного отримання послуг усіма категоріями населення, зокрема через розвиток електронних сервісів та мережі центрів надання адміністративних послуг.
- **Децентралізація та делегування повноважень:** передача повноважень з надання послуг на найближчий до споживача рівень управління.
- **Залучення громадянського суспільства:** партнерство з громадськими організаціями та бізнесом у процесах формування політики та надання послуг.

Практика сервісної держави за кордоном має тривалу історію розвитку в країнах Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), зокрема в Скандинавських країнах, Великій Британії, Канаді, Австралії, де були реалізовані масштабні реформи публічного адміністрування під впливом концепцій "New Public Management" (Новий публічний менеджмент) та "New Public Service" (Нове публічне служіння) [3, с. 78-85]. Ці реформи були спрямовані на підвищення якості публічних послуг, дебюрократизацію, впровадження ринкових механізмів та стандартів обслуговування в діяльність державних органів.

В Україні ідеї сервісної держави активно впроваджуються в рамках реформи державного управління та децентралізації. Стратегія реформування державного управління України на період до 2025 року визначає серед своїх цілей побудову ефективною, прозорою та орієнтованою на потреби громадян системи державного управління [4]. Важливими кроками на цьому шляху є розвиток системи надання адміністративних послуг, цифровізація публічних послуг (зокрема через портал та застосунок "Дія"), створення та модернізація центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП). Однак, на практиці Україна все ще перебуває на шляху трансформації від переважно адміністративно-командної до сервісно-орієнтованої моделі, долаючи виклики, пов'язані з бюрократією, корупцією та необхідністю зміни управлінської культури [2, с. 20-22].

Цілі державної служби в контексті сервісної держави.

У рамках сервісної держави цілі державної служби (та публічної служби загалом) набувають специфічного забарвлення, фокусуючись на служінні суспільству та забезпеченні його потреб. Відповідно до Закону України "Про державну службу", державна служба – це публічна, професійна, політично неупереджена діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави [5, ст. 1]. У сервісній моделі ці завдання і функції держави інтерпретуються через призму служіння громадянину.

Ключові цілі державної служби в сервісній державі:

- 1. Забезпечення реалізації та захисту прав і свобод людини і громадянина:** Це є головною метою, якій підпорядковується вся діяльність публічної служби.
- 2. Надання якісних та доступних публічних послуг:** Державні службовці безпосередньо залучені до процесів організації, надання та контролю якості адміністративних, соціальних та інших публічних послуг.
- 3. Ефективне виконання завдань і функцій держави, спрямованих на задоволення суспільних потреб:** Це включає аналіз потреб суспільства, розробку та реалізацію державної політики в різних сферах (економіка, соціальний захист, освіта, охорона здоров'я, культура, безпека тощо) з орієнтацією на результат для громадянина [6, с. 112-115].
- 4. Забезпечення стабільності та передбачуваності в політичній та соціально-економічній сферах:** Через професійне та неупереджене виконання своїх обов'язків державні службовці сприяють сталому розвитку суспільства та довірі до державних інституцій.
- 5. Підготовка проєктів нормативно-правових актів та програмних документів, а також забезпечення виконання рішень органів публічної влади:** Ця діяльність має бути спрямована на створення сприятливого правового та регуляторного середовища для громадян та бізнесу.
- 6. Здійснення функціонального управління в соціально-економічній та культурній сферах:** Управлінські рішення та дії мають бути спрямовані на розвиток відповідних сфер та покращення якості життя громадян.
- 7. Забезпечення прозорості, підзвітності та відкритості діяльності органів публічної влади:** Інформування суспільства про свою діяльність та створення механізмів громадського контролю.

8. Постійне вдосконалення власної діяльності та підвищення професійної компетентності: Для забезпечення відповідності мінливим суспільним потребам та стандартам якості.

Таким чином, у сервісній державі публічна служба трансформується з інструменту владного примусу на інструмент надання послуг та сприяння реалізації прав та інтересів громадян, що вимагає від державних службовців високого рівня професіоналізму, доброчесності та орієнтації на потреби людини [7, с. 55-59].

Надання публічних послуг як основна функція публічної служби в сервісній державі.

У концепції сервісної держави надання публічних послуг виступає не просто однією з багатьох, а **основною функцією публічної служби** [1, с. 28]. Діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування, а також їх посадових осіб, дедалі більше оцінюється саме за якістю, доступністю та ефективністю надання цих послуг. Публічна служба стає інструментом, через який держава реалізує свою сервісну місію, задовольняючи потреби та законні інтереси фізичних та юридичних осіб.

Ця функція охоплює широкий спектр діяльності: від видачі дозвільних документів та реєстрації актів цивільного стану до забезпечення соціального захисту, освіти, охорони здоров'я та створення сприятливих умов для ведення бізнесу. Реформа публічного адміністрування в Україні значною мірою зосереджена на оптимізації процесів надання публічних послуг, їх цифровізації та підвищенні орієнтації на споживача [4].

Соціально-економічна сутність публічних послуг.

Соціально-економічна сутність публічних послуг полягає в тому, що вони спрямовані на задоволення колективних та індивідуальних потреб членів суспільства, які не можуть бути ефективно задоволені виключно ринковими механізмами, або щодо яких держава бере на себе відповідальність через їхню суспільну значущість [8, с. 45-49].

Соціальний аспект проявляється у тому, що публічні послуги:

- Забезпечують реалізацію конституційних прав і свобод громадян (на освіту, охорону здоров'я, соціальний захист, безпечне довкілля тощо).
- Сприяють соціальній згуртованості, рівності можливостей та зменшенню соціальної напруженості.
- Підтримують життєдіяльність вразливих категорій населення.

Економічний аспект полягає у тому, що публічні послуги:

- Створюють умови для економічного розвитку (наприклад, реєстрація бізнесу, видача ліцензій, розвиток інфраструктури).
- Забезпечують суспільні блага, які мають властивості неподільності та неконкурентності у споживанні (наприклад, національна оборона, громадський порядок, фундаментальні наукові дослідження).
- Кориguють "провали" ринку та мінімізують негативні зовнішні ефекти (наприклад, екологічний контроль, санітарний нагляд).
- Сприяють підвищенню продуктивності праці та людського капіталу через освітні та медичні послуги.

Фінансування публічних послуг здійснюється переважно за рахунок коштів державного та/або місцевих бюджетів, хоча деякі послуги можуть надаватися на безоплатній або частково оплатній основі [9, с. 120].

Правове регулювання публічних послуг в Україні.

Правове регулювання публічних послуг в Україні є комплексним і здійснюється на різних рівнях. Основними нормативно-правовими актами є:

- **Конституція України:** закріплює права громадян, реалізація яких часто відбувається через отримання публічних послуг.
- **Закон України «Про адміністративні послуги» від 06 вересня 2012 року № 5203-VI:** визначає правові засади реалізації прав, свобод і законних інтересів фізичних та юридичних осіб у сфері надання адміністративних послуг, повноваження органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування та порядок їх надання [10].
- **Закон України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» від 15 липня 2021 року № 1689-IX (раніше проект №5495, набув чинності, але його номер може бути іншим, наприклад, 1952-IX, потрібно перевірити актуальний номер):** спрямований на врегулювання відносин, пов'язаних з наданням публічних послуг в електронній формі, запровадженням принципу "єдиного звернення" та "мовчазної згоди" для окремих послуг. *(Примітка: станом на травень 2025 року, Закон № 1689-IX "Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг" є чинним).*
- **Галузеві закони:** що регулюють надання конкретних видів публічних послуг (наприклад, у сфері освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, житлово-комунальних послуг).
- **Постанови Кабінету Міністрів України:** якими затверджуються порядки надання окремих послуг, регламенти ЦНАП, стандарти якості тощо.
- **Акти міністерств та інших центральних органів виконавчої влади, акти органів місцевого самоврядування.**

Важливу роль у стандартизації та покращенні якості надання публічних послуг відіграють затверджені стандарти надання адміністративних послуг та регламенти надання послуг.

Поняття та види публічних послуг.

Законодавство України розрізняє поняття "публічна послуга" та "адміністративна послуга", хоча останнє є складовою першого.

Публічна послуга – це узагальнююче поняття, що охоплює всю діяльність органів публічної влади (державних органів та органів місцевого самоврядування), а також інших уповноважених суб'єктів, спрямовану на забезпечення прав, свобод та задоволення законних інтересів фізичних і юридичних осіб, а також на виконання завдань і функцій держави та місцевого самоврядування [11, с. 35]. Закон України "Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг" визначає **публічну послугу (електронну публічну послугу)** як результат здійснення суб'єктом надання публічних (електронних публічних) послуг діяльності з надання визначеної законом або іншим нормативно-правовим актом послуги за заявою (зверненням, запитом) суб'єкта звернення або без такого звернення (у випадках,

визначених законом, – проактивно) в інтересах такого суб'єкта звернення або визначеного законом іншого суб'єкта [12, ст. 1].

Адміністративна послуга – це результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг за заявою фізичної або юридичної особи, спрямований на набуття, зміну чи припинення прав та/або обов'язків такої особи відповідно до закону [10, ст. 1]. Тобто, адміністративні послуги є частиною публічних послуг і пов'язані з реалізацією владних повноважень щодо конкретної особи.

Види публічних послуг:

- **Адміністративні послуги:** (детальніше в наступному пункті).
- **Соціальні послуги:** спрямовані на підтримку осіб, які перебувають у складних життєвих обставинах (надання допомоги, догляду, консультування тощо). Регулюються Законом України "Про соціальні послуги".
- **Житлово-комунальні послуги:** забезпечення водопостачанням, водовідведенням, опаленням, вивезенням сміття тощо.
- **Освітні послуги:** надання дошкільної, загальної середньої, професійно-технічної, вищої освіти.
- **Медичні послуги:** профілактика, діагностика, лікування, реабілітація.
- **Культурні послуги:** забезпечення доступу до культурних цінностей (бібліотеки, музеї, театри).
- **Транспортні послуги** (громадський транспорт).
- **Інформаційні послуги** (надання доступу до публічної інформації).

Підходи до класифікації публічних послуг.

Існує багато підходів до класифікації публічних послуг [13, с. 60-68]:

1. За суб'єктом надання:

Державні послуги (надаються органами державної влади).

Муніципальні послуги (надаються органами місцевого самоврядування).

Послуги, що надаються недержавними суб'єктами за делегованими повноваженнями.

2. За змістом та сферою діяльності: (як наведено вище – адміністративні, соціальні, освітні, медичні тощо).

3. За способом надання:

В електронній формі (електронні публічні послуги).

У паперовій формі (традиційні).

4. За обов'язковістю отримання:

Обов'язкові (наприклад, реєстрація народження).

Добровільні (наприклад, отримання певних дозволів для специфічної діяльності).

5. За характером взаємодії з отримувачем:

Ті, що надаються за заявою особи.

Проактивні (надаються без звернення особи у випадках, передбачених законом, наприклад, при досягненні певного віку).

6. За платністю:

Безоплатні.

Платні (розмір плати встановлюється законом).

Частково платні.

7. За рівнем стандартизації:

Стандартизовані (мають чітко визначені процедури та результати).

Індивідуалізовані (враховують специфічні потреби отримувача).

Ці класифікації допомагають краще зрозуміти природу та різноманітність публічних послуг, а також оптимізувати процеси їх правового регулювання та надання.

Адміністративні послуги в системі публічних послуг.

Як зазначалося вище, **адміністративні послуги** є важливою складовою ширшого поняття "публічні послуги". Згідно зі статтею 1 Закону України «Про адміністративні послуги», адміністративна послуга – це результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг за заявою фізичної або юридичної особи, спрямований на набуття, зміну чи припинення прав та/або обов'язків такої особи відповідно до закону [10].

Ключовими ознаками адміністративної послуги є:

- Надання її суб'єктом владних повноважень (орган виконавчої влади, орган місцевого самоврядування, їх посадові особи, а також інші суб'єкти, яким делеговано повноваження).
- Звернення за послугою фізичної або юридичної особи (заява).
- Спрямованість на реалізацію прав, свобод та законних інтересів особи, або виконання нею обов'язків.
- Публічно-правовий характер відносин між надавачем та отримувачем послуги.

Прикладами адміністративних послуг є: реєстрація місця проживання, реєстрація юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців, видача дозволів (на будівництво, на розміщення зовнішньої реклами), паспортні послуги, державна реєстрація речових прав на нерухоме майно тощо.

Створення та функціонування центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП)

З метою забезпечення доступності, зручності та належної якості надання адміністративних послуг в Україні створено та функціонує мережа **центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП)**. ЦНАП – це постійно діючий робочий орган або структурний підрозділ місцевої державної адміністрації або органу місцевого самоврядування, в якому надаються адміністративні послуги через адміністратора шляхом його взаємодії з суб'єктами надання адміністративних послуг [10, ст. 1].

Основні принципи діяльності ЦНАП:

- **"Єдине вікно"**: можливість отримати максимальну кількість послуг в одному місці.
- **Орієнтація на споживача**: створення комфортних умов для відвідувачів.
- **Прозорість та відкритість**: наявність інформаційних стендів, веб-сайтів з переліком послуг, порядком їх надання.
- **Мінімізація кількості документів та процедурних дій.**
- **Оперативність та дотримання строків надання послуг.**
- **Професійність та ввічливість персоналу.**

Правовий статус та порядок діяльності ЦНАП регулюються Законом України «Про адміністративні послуги» та Примірним регламентом центру надання

адміністративних послуг, затвердженим Кабінетом Міністрів України [14, Постанова КМУ від 01.08.2013 № 588].

У ЦНАП можуть надаватися адміністративні послуги органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, а також інших суб'єктів. Перелік послуг, що надаються через ЦНАП, постійно розширюється, зокрема за рахунок інтеграції послуг соціального характеру, земельних послуг тощо.

Спрощена процедура надання адміністративних послуг.

Законодавство України передбачає низку механізмів, спрямованих на спрощення процедури надання адміністративних послуг, зокрема:

- **Декларативний принцип:** для окремих видів діяльності або реалізації прав достатньо подати декларацію, без необхідності отримання дозвільного документа.
- **Принцип "мовчазної згоди":** у випадках, передбачених законом, якщо суб'єкт надання адміністративної послуги у встановлений строк не прийняв рішення про надання послуги або відмову в її наданні, вважається, що послугу надано (право набуто). Цей принцип застосовується, наприклад, при видачі певних документів дозвільного характеру.
- **Екстериторіальність:** можливість отримання деяких адміністративних послуг незалежно від місця реєстрації проживання фізичної особи або місцезнаходження юридичної особи (наприклад, реєстрація бізнесу, нерухомості, отримання деяких паспортних документів).
- **Надання послуг в електронній формі:** через Єдиний державний вебпортал електронних послуг "Портал Дія" та інші електронні системи, що значно скорочує час та спрощує взаємодію з органами влади [12].
- **Скорочення строків надання послуг.**
- **Зменшення переліку документів,** необхідних для отримання послуги, зокрема, шляхом міжвідомчого обміну інформацією.
- **Заборона вимагати документи, що вже є у володінні держави,** або які можуть бути отримані з державних реєстрів.

Технологічна карта надання адміністративних послуг.

Технологічна карта адміністративної послуги – це документ, який містить детальну інформацію про порядок надання конкретної адміністративної послуги, включаючи послідовність дій заявника та суб'єкта надання послуги, перелік необхідних документів, строки виконання кожного етапу, відповідальних осіб, підстави для відмови тощо [10, ст. 8].

Технологічна карта розробляється та затверджується суб'єктом надання адміністративної послуги для кожної послуги, яку він надає, та має бути доступною для ознайомлення.

Основні елементи технологічної карти:

1. Найменування адміністративної послуги.
2. Суб'єкт надання адміністративної послуги та/або центр надання адміністративних послуг.
3. Правові підстави для надання послуги.
4. Умови отримання послуги (категорія отримувачів, підстави).

5. Перелік документів, необхідних для отримання послуги, та вимоги до них.
6. Порядок та спосіб подання документів.
7. Платність або безоплатність послуги (у разі платності – розмір та порядок внесення плати).
8. Строк надання адміністративної послуги.
9. Результат надання послуги.
10. Способи отримання відповіді (результату).
11. Підстави для відмови у наданні послуги.
12. Порядок оскарження рішень, дій чи бездіяльності суб'єкта надання послуги.
13. Контактна інформація.

Технологічні карти є важливим інструментом стандартизації, забезпечення прозорості та якості надання адміністративних послуг, а також інформування споживачів.

Перелік питань для самостійної перевірки знань здобувачів:

1. Дайте визначення поняття "сервісна держава". Які її ключові відмінності від традиційної бюрократичної моделі?
2. Назвіть щонайменше чотири основні принципи сервісної держави.
3. Які кроки здійснює Україна на шляху до побудови сервісно-орієнтованої держави? Наведіть приклади.
4. Як трансформуються цілі державної служби в контексті концепції сервісної держави?
5. Чому надання публічних послуг вважається основною функцією публічної служби в сервісній державі?
6. Розкрийте соціально-економічну сутність публічних послуг.
7. Назвіть основні нормативно-правові акти, що регулюють надання публічних та адміністративних послуг в Україні.
8. Дайте визначення поняття "публічна послуга" згідно із Законом України "Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг".
9. Що таке "адміністративна послуга" відповідно до Закону України "Про адміністративні послуги"?
10. Наведіть приклади різних видів публічних послуг (окрім адміністративних).
11. За якими критеріями можна класифікувати публічні послуги? Назвіть щонайменше три підходи до класифікації.
12. Яка роль та основні функції центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) в Україні?
13. На яких принципах ґрунтується діяльність ЦНАП?
14. Що означає принцип "єдиного вікна" при наданні адміністративних послуг?
15. Назвіть та коротко поясніть щонайменше два механізми спрощення процедури надання адміністративних послуг в Україні.
16. Що таке "екстериторіальність" надання адміністративних послуг?
17. Дайте визначення поняття "технологічна карта адміністративної послуги".
18. Які основні елементи повинна містити технологічна карта адміністративної послуги?
19. Яке значення має впровадження електронних публічних послуг для розвитку сервісної держави?

20. Які основні виклики стоять перед Україною на шляху повноцінного впровадження моделі сервісної держави?

Пропоновані теми рефератів для поглиблення знань здобувачів:

1. Концепція "сервісної держави": теоретичні засади та особливості імплементації в Україні в контексті європейської інтеграції.
2. Роль і функції публічної служби у забезпеченні реалізації моделі сервісної держави: український досвід та міжнародна практика.
3. Правове регулювання надання публічних (електронних публічних) послуг в Україні: аналіз Закону України "Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг" та перспективи розвитку.
4. Адміністративні послуги як інструмент реалізації прав та законних інтересів громадян: ефективність правового механізму в Україні.
5. Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП) в Україні: досягнення, проблеми функціонування та шляхи оптимізації діяльності.
6. Цифровізація публічних послуг та розвиток порталу "Дія" як елемент становлення сервісної держави в Україні.
7. Стандартизація та контроль якості надання адміністративних послуг: технологічні карти та інші інструменти забезпечення.
8. Соціально-економічне значення публічних послуг та їх вплив на якість життя населення в Україні.
9. Механізми спрощення процедур надання адміністративних послуг (декларативний принцип, принцип "мовчазної згоди", екстериторіальність): ефективність та проблеми застосування.
10. Зарубіжний досвід побудови сервісної держави та можливості його адаптації для вдосконалення системи публічного управління в Україні.

Тестове завдання для самостійної перевірки знань здобувачів:

1. Який основний пріоритет має "сервісна держава" у своїй діяльності?

- а) Максимізація контролю над суспільством
- б) Розширення бюрократичного апарату
- в) Пріоритет інтересів держави над інтересами особи
- г) Задоволення потреб та інтересів громадян та бізнесу через надання якісних публічних послуг

2. Який принцип НЕ є характерним для сервісної держави?

- а) Клієнтоорієнтованість
- б) Прозорість та відкритість
- в) Ефективність та результативність
- г) Централізація всіх повноважень на найвищому рівні

3. Яка з перелічених цілей державної служби найбільше відповідає концепції сервісної держави?

- а) Забезпечення виконання наказів вищого керівництва беззаперечно
- б) Збільшення обсягу зібраних податків
- в) Підтримання жорсткої ієрархічної структури
- г) Надання якісних та доступних публічних послуг населенню

4. Що є основною функцією публічної служби в моделі сервісної держави?

- а) Здійснення політичного впливу
- б) Контроль за дотриманням законодавства
- в) Розробка ідеологічних програм
- г) Надання публічних послуг

5. Який Закон України визначає правові засади реалізації прав, свобод і законних інтересів фізичних та юридичних осіб у сфері надання адміністративних послуг?

- а) Закон України "Про державну службу"
- б) Закон України "Про звернення громадян"
- в) Закон України "Про місцеве самоврядування в Україні"
- г) Закон України "Про адміністративні послуги"

6. Результат здійснення владних повноважень суб'єктом надання адміністративних послуг за заявою фізичної або юридичної особи, спрямований на набуття, зміну чи припинення прав та/або обов'язків такої особи, – це:

- а) Публічна послуга загалом
- б) Соціальна послуга
- в) Комунальна послуга
- г) Адміністративна послуга

7. До якого виду публічних послуг належить реєстрація місця проживання?

- а) Соціальні послуги
- б) Освітні послуги
- в) Медичні послуги
- г) Адміністративні послуги

8. Як називається постійно діючий робочий орган або структурний підрозділ, в якому надаються адміністративні послуги за принципом "єдиного вікна"?

- а) Територіальний сервісний центр МВС
- б) Управління соціального захисту населення
- в) Відділ державної реєстрації актів цивільного стану
- г) Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП)

9. Який принцип означає, що у випадках, передбачених законом, якщо суб'єкт надання адміністративної послуги у встановлений строк не прийняв рішення, вважається, що послугу надано?

- а) Декларативний принцип
- б) Принцип екстериторіальності
- в) Принцип "єдиного вікна"
- г) Принцип "мовчазної згоди"

10. Документ, що містить детальну інформацію про порядок надання конкретної адміністративної послуги, включаючи послідовність дій, перелік документів та строки, називається:

- а) Регламент ЦНАП
- б) Стандарт адміністративної послуги
- в) Інформаційна картка адміністративної послуги
- г) Технологічна карта адміністративної послуги

11. Надання публічних послуг в електронній формі в Україні переважно здійснюється через:

- а) Офіційні сторінки органів влади у соціальних мережах
- б) Електронну пошту державних органів
- в) Телефонні консультації
- г) Єдиний державний вебпортал електронних послуг "Портал Дія"

12. Що НЕ є прикладом адміністративної послуги?

- а) Видача паспорта громадянина України
- б) Реєстрація шлюбу
- в) Державна реєстрація права власності на нерухоме майно
- г) Надання загальної середньої освіти у державній школі

13. Який аспект НЕ є ключовим у соціально-економічній сутності публічних послуг?

- а) Забезпечення реалізації конституційних прав і свобод громадян
- б) Створення умов для економічного розвитку
- в) Коригування "провалів" ринку
- г) Отримання максимального прибутку для державного бюджету від надання послуг

14. Який підхід до класифікації публічних послуг розрізняє державні та муніципальні послуги?

- а) За способом надання
- б) За платністю
- в) За обов'язковістю отримання
- г) За суб'єктом надання

15. Закон України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» спрямований на:

- а) Обмеження кількості електронних послуг
- б) Підвищення вартості всіх публічних послуг
- в) Передачу всіх публічних послуг на аутсорсинг приватним компаніям
- г) Врегулювання відносин, пов'язаних з наданням публічних послуг в електронній формі та запровадження принципу "єдиного звернення"

Список використаних джерел:

1. *Публічне управління та адміністрування в Україні: теорія, практика та європейський досвід* : навч. посіб. / за заг. ред. В. Д. Бакуменка, В. М. Князева. Київ : НАДУ, 2018. 288 с.
2. *Державне управління: європейські стандарти, досвід, виклики* : підручник / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського. Київ : НАДУ, 2016. 480 с.
3. *Новий публічний менеджмент та нове публічне служіння: світовий досвід та українські перспективи* : монографія / О. Ю. Оболенський, С. О. Кравченко, В. Я. Малиновський. Київ : К.І.С., 2010. 320 с.
4. Про схвалення Стратегії реформування державного управління України на період до 2025 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 823-р. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/823-2021-%D1%80>
5. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>

6. *Публічна служба в Україні: становлення та розвиток* : навч. посіб. / за заг. ред. Т. В. Мотренка, О. Ю. Оболенського. Київ : К.І.С., 2008. 464 с.
7. *Етика публічного службовця* : навч. посіб. / Н. Г. Плахотнюк, В. О. Чміль, Ю. В. Полупан та ін. Київ : НАДУ, 2017. 244 с.
8. *Публічні послуги: теорія та практика надання* : монографія / за ред. В. Б. Авер'янова. Київ : Юрінком Інтер, 2009. 360 с.
9. *Фінанси публічного сектору: теорія та практика* : підручник / за ред. Л. Л. Тарангул. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 528 с.
10. Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17>
11. *Адміністративне право України. Повний курс* : підручник / за ред. В. Галунька, О. Правоторової. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. 624 с.
12. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг : Закон України від 15.07.2021 № 1689-IX. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20>
13. *Адміністративні послуги в Україні: теорія, правове регулювання, практика* : монографія / І. Б. Коліушко, В. П. Тимошук та ін. Київ : Фоліант, 2006. 424 с.
14. Про затвердження Примірного регламенту центру надання адміністративних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 01.08.2013 № 588. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/588-2013-%D0%BF>

Тема 6. Законодавче та організаційне забезпечення надання публічних послуг.

Стислий зміст лекційного матеріалу.

Правові засади надання публічними службовцями адміністративних і інших публічних послуг.

Надання публічних послуг є однією з ключових функцій публічної служби в сучасній сервісній державі. Діяльність публічних службовців, як державних, так і в органах місцевого самоврядування, значною мірою спрямована на задоволення потреб та законних інтересів фізичних та юридичних осіб шляхом надання адміністративних та інших видів публічних послуг.

Правові засади цієї діяльності ґрунтуються на таких принципах:

- **Верховенство права:** публічні службовці діють на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України [1, ст. 4; 2, ст. 4].
- **Законність:** рішення та дії службовців мають відповідати чинному законодавству.
- **Клієнтоорієнтованість:** орієнтація на потреби отримувачів послуг.
- **Прозорість та відкритість:** забезпечення доступу до інформації про послуги та порядок їх надання.
- **Неупередженість та рівність:** надання послуг без дискримінації.
- **Професіоналізм та компетентність** публічних службовців.

Обов'язок публічних службовців надавати якісні послуги та діяти в інтересах громадян закріплений у профільних законах, що регулюють державну службу та

службу в органах місцевого самоврядування [1; 3]. Етичні кодекси та правила поведінки публічних службовців також наголошують на важливості служіння суспільству.

Законодавство України про адміністративні послуги.

Сфера надання адміністративних послуг має спеціальне законодавче регулювання. Ключовими нормативно-правовими актами є:

1. **Конституція України:** закріплює права та свободи людини і громадянина, реалізація яких часто пов'язана з отриманням адміністративних послуг, а також визначає засади діяльності органів публічної влади [4].
2. **Закон України «Про адміністративні послуги» від 06 вересня 2012 року № 5203-VI (далі – Закон № 5203-VI):** є базовим законом у цій сфері. Він визначає поняття адміністративної послуги, суб'єктів її надання, загальні вимоги до порядку надання адміністративних послуг, правовий статус центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП), засади платності/безоплатності послуг, відповідальність за порушення законодавства у цій сфері [5].
3. **Закон України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» від 15 липня 2021 року № 1689-IX:** регулює відносини, пов'язані з наданням публічних послуг в електронній формі, запроваджує комплексні електронні публічні послуги, автоматичний режим надання послуг, принципи "єдиної заяви", "проактивного надання послуг" тощо [6].
4. **Закон України «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності» від 06 вересня 2005 року № 2806-IV:** встановлює правові та організаційні засади функціонування дозвільної системи та порядок діяльності дозвільних органів, уповноважених видавати документи дозвільного характеру [7].
5. **Закон України «Про адміністративну процедуру» від 17 лютого 2022 року № 2073-IX (набрав чинності 15 грудня 2023 року):** встановлює загальні засади адміністративного провадження, права та обов'язки учасників адміністративного провадження, порядок прийняття та оскарження адміністративних актів, що безпосередньо впливає на процедуру надання багатьох адміністративних послуг [8].
6. **Галузеві закони та кодекси:** що встановлюють особливості надання конкретних видів адміністративних послуг у певних сферах (наприклад, Земельний кодекс України, Закон України "Про державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень", Закон України "Про Єдиний державний демографічний реєстр та документи, що підтверджують громадянство України, посвідчують особу чи її спеціальний статус").
7. **Підзаконні нормативно-правові акти:** постанови Кабінету Міністрів України, що затверджують порядки надання окремих адміністративних послуг, регламенти ЦНАП, вимоги до стандартів послуг; накази міністерств та інших центральних органів виконавчої влади.

Основні види адміністративних послуг в Україні.

Адміністративні послуги є надзвичайно різноманітними. Їх можна класифікувати за різними критеріями (сферою діяльності, суб'єктом надання, результатом тощо). Узагальнено, до основних видів адміністративних послуг належать [9, с. 75-88; 5, ст. 3]:

- **Видача дозволів (ліцензій, сертифікатів, посвідчень, свідоцтв тощо):** наприклад, дозвіл на будівництво, ліцензія на певний вид господарської діяльності, посвідчення водія.
- **Реєстраційні послуги:** державна реєстрація юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців, реєстрація місця проживання, державна реєстрація актів цивільного стану, державна реєстрація транспортних засобів, державна реєстрація речових прав на нерухоме майно.
- **Надання витягів, виписок, довідок з державних та єдиних реєстрів:** наприклад, витяг з Державного земельного кадастру, виписка з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань, довідка про відсутність судимості.
- **Соціальні адміністративні послуги:** призначення державних допомог, субсидій, пенсій, встановлення статусу (наприклад, особи з інвалідністю, учасника бойових дій).
- **Земельні адміністративні послуги:** передача земельних ділянок у власність чи користування, зміна цільового призначення земельних ділянок.
- **Паспортні послуги та послуги у сфері громадянства.**
- **Послуги у сфері містобудування та архітектури.**
- **Інші послуги, пов'язані з реалізацією прав та законних інтересів осіб у публічно-правовій сфері.**

Перелік адміністративних послуг, які надаються конкретними суб'єктами, визначається законом та затверджується відповідними органами.

Суб'єкти надання адміністративних послуг в Україні.

Відповідно до статті 1 Закону № 5203-VI, суб'єктами надання адміністративних послуг є [5, ст. 1]:

1. **Органи виконавчої влади:** міністерства, інші центральні органи виконавчої влади та їх територіальні органи, місцеві державні адміністрації.
2. **Органи місцевого самоврядування:** їх виконавчі органи та посадові особи, уповноважені відповідно до закону надавати адміністративні послуги.
3. **Підприємства, установи, організації, що належать до сфери управління державних органів або органів місцевого самоврядування,** у випадках, передбачених законом (наприклад, державні реєстратори, акредитовані суб'єкти).
4. **Інші суб'єкти, яким делеговано повноваження з надання адміністративних послуг відповідно до закону** (наприклад, нотаріуси в частині державної реєстрації речових прав на нерухоме майно та бізнесу, приватні виконавці в окремих випадках).

Важливою ланкою в системі надання адміністративних послуг є **адміністратори** в центрах надання адміністративних послуг (ЦНАП), які організують надання адміністративних послуг шляхом взаємодії з суб'єктами надання адміністративних послуг.

Функції державної служби (щодо забезпечення інституційної спроможності надання послуг).

Ефективне надання публічних, зокрема адміністративних, послуг неможливе без належно функціонуючої та професійної публічної служби. Окремі функції державної служби (зокрема, ті, що реалізуються Національним агентством України з питань державної служби (НАДС) та іншими уповноваженими органами) спрямовані на розбудову інституційної спроможності органів публічної влади, що є передумовою якісного сервісу. Ці функції, хоч і не стосуються безпосередньо *процесу* надання окремої послуги кінцевому споживачу, забезпечують належний кадровий та організаційний потенціал для цього.

Згідно з Положенням про Національне агентство України з питань державної служби, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 01 жовтня 2014 р. № 500, та іншими нормативно-правовими актами, до таких функцій, що забезпечують інституційну спроможність, можна віднести [10; 1, ст. 13]:

- 1. Планування та прогнозування розвитку персоналу державної служби:** НАДС здійснює аналіз потреб у кадрах, прогнозує розвиток державної служби, розробляє пропозиції щодо вдосконалення системи професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Це важливо для забезпечення органів публічної влади компетентними фахівцями, здатними надавати якісні послуги.
- 2. Нормативно-правове та організаційне забезпечення комплектування персоналу органів публічної влади:** НАДС розробляє та бере участь у розробленні проектів нормативно-правових актів з питань державної служби, умов її проходження, порядку проведення конкурсів. Забезпечує організаційно-методичний супровід добору персоналу, що впливає на якість кадрового складу, залученого до надання послуг.
- 3. Створення та ведення реєстрів, пов'язаних з публічною службою:** НАДС забезпечує функціонування інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах (HRMIS). Хоча пряме створення "реєстру органів державної влади, органів місцевого самоврядування" у повному обсязі може бути компетенцією інших органів (наприклад, Міністерства юстиції щодо ЄДРПОУ), НАДС веде облік та аналітику щодо персоналу державної служби та посад, що є важливим для управління кадровим потенціалом.
- 4. Розробка та запровадження сучасних типових схем управління та їх методичного забезпечення:** НАДС може брати участь у розробці пропозицій щодо оптимізації структури державних органів, розробляти методичні рекомендації з питань управління персоналом та організаційного розвитку, що опосередковано впливає на ефективність надання послуг через покращення внутрішніх процесів в органах влади.
- 5. Створення та ведення функціонального класифікатора органів публічної влади (класифікація посад):** Розробка та впровадження єдиної класифікації посад державної служби є важливим завданням НАДС. Це дозволяє стандартизувати вимоги до посад, умови оплати праці та сприяє формуванню прозорої системи управління персоналом, що залучений до надання послуг.

Ці "бек-офісні" функції державної служби створюють необхідне підґрунтя для ефективної роботи "фронт-офісів", які безпосередньо надають послуги громадянам та бізнесу.

Діяльність центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП)

Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП) є ключовим інструментом реалізації державної політики у сфері надання адміністративних послуг, спрямованим на забезпечення їх доступності, прозорості та зручності для споживачів [5, ст. 12].

Основні завдання та функції ЦНАП:

- Прийом заяв та документів від суб'єктів звернень для отримання адміністративних послуг.
- Надання консультацій та інформації про порядок надання адміністративних послуг.
- Забезпечення взаємодії між суб'єктами звернень та суб'єктами надання адміністративних послуг.
- Видача результатів надання адміністративних послуг.
- Організація надання супутніх послуг (наприклад, виготовлення копій документів, банківські послуги).
- Забезпечення комфортних умов для очікування та отримання послуг.

Діяльність ЦНАП регулюється Законом № 5203-VI, Примірним положенням про центр надання адміністративних послуг та Примірним регламентом центру надання адміністративних послуг, затвердженими Кабінетом Міністрів України [11, Постанова КМУ від 20.02.2013 № 118; 12, Постанова КМУ від 01.08.2013 № 588]. Органи місцевого самоврядування та місцеві державні адміністрації затверджують власні положення та регламенти ЦНАП на основі примірних.

Важливим напрямком розвитку ЦНАП є їх модернізація, розширення переліку послуг (включаючи послуги соціального характеру, реєстрацію актів цивільного стану, послуги для ветеранів), забезпечення безбар'єрного доступу та впровадження електронних сервісів.

Критерії оцінки якості надання адміністративних послуг

Якість надання адміністративних послуг є одним із пріоритетів реформи. Для її оцінки використовуються такі основні критерії [5, ст. 4; 13, с. 210-215]:

- **Результативність:** досягнення мети, з якою звертався суб'єкт (отримання дозволу, реєстрація тощо).
- **Своєчасність:** дотримання встановлених законом строків надання послуги.
- **Доступність:** легкість отримання інформації про послугу, зручність розташування ЦНАП або місця надання послуги, наявність різних каналів звернення (особисто, поштою, онлайн), відсутність дискримінації.
- **Зручність та комфортність:** умови перебування в місці надання послуги, наявність необхідних зручностей, можливість попереднього запису.
- **Прозорість:** ясність та зрозумілість процедур, відкритість інформації про вимоги, строки, вартість.
- **Мінімізація витрат часу та зусиль з боку суб'єкта звернення:** скорочення кількості візитів, документів, оптимізація процедур.
- **Професійність та ввічливість персоналу:** компетентність, доброзичливість, готовність допомогти.
- **Відсутність корупційних проявів.**

Моніторинг та оцінка якості надання адміністративних послуг може здійснюватися самими суб'єктами надання послуг, ЦНАП, громадськими організаціями, а також

через механізми зворотного зв'язку від споживачів (опитування, книги скарг та пропозицій, онлайн-рейтинги).

Адміністративна процедура – це встановлений законом порядок розгляду та вирішення адміністративної справи, тобто індивідуальної справи, що стосується прав, свобод чи законних інтересів конкретної фізичної або юридичної особи, або виконання нею визначених законом обов'язків, і розглядається суб'єктом владних повноважень [8, ст. 1, 2]. Надання адміністративної послуги є однією з форм реалізації адміністративної процедури.

З набранням чинності **Законом України «Про адміністративну процедуру» (№ 2073-ІХ)** 15 грудня 2023 року, було запроваджено єдині загальні правила для взаємодії органів публічної адміністрації з громадянами та бізнесом. Цей закон встановлює:

- Принципи адміністративного провадження (верховенство права, законність, рівність перед законом, обґрунтованість, неупередженість, пропорційність, відкритість, своєчасність, ефективність тощо).
- Права та обов'язки учасників адміністративного провадження (заявника, заінтересованих осіб).
- Порядок ініціювання адміністративного провадження.
- Вимоги до з'ясування обставин справи та збору доказів.
- Порядок заслуховування учасників.
- Вимоги до адміністративного акта (рішення суб'єкта владних повноважень), його змісту, форми, порядку набрання чинності.
- Порядок оскарження адміністративних актів (адміністративне та судове оскарження).

Закон «Про адміністративну процедуру» має на меті уніфікувати та стандартизувати процедури, підвищити їх прозорість, забезпечити кращий захист прав осіб у відносинах з органами влади, що безпосередньо впливає на якість та законність надання адміністративних послуг.

Електронні послуги.

Електронні публічні послуги (е-послуги) – це публічні послуги, що надаються в електронній формі за допомогою інформаційно-комунікаційних систем [6, ст. 1]. Розвиток е-послуг є одним із пріоритетних напрямів реформи державного управління в Україні, спрямованим на:

- Підвищення доступності та зручності отримання послуг (можливість отримати послугу 24/7 з будь-якого місця за наявності Інтернету).
- Скорочення строків надання послуг.
- Зменшення адміністративного навантаження на громадян та бізнес.
- Мінімізацію корупційних ризиків шляхом обмеження безпосереднього контакту з чиновниками.
- Підвищення прозорості процесів надання послуг.

Ключовим інструментом надання е-послуг в Україні є **Єдиний державний вебпортал електронних послуг «Портал Дія»** та мобільний застосунок «Дія» [15]. Через «Дію» громадяни та бізнес можуть отримати доступ до широкого спектру електронних документів, адміністративних та інших публічних послуг.

Правове регулювання надання е-послуг здійснюється Законом України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг», Законом України «Про електронні довірчі послуги», Законом України «Про публічні електронні реєстри» та іншими нормативно-правовими актами. Важливими аспектами є забезпечення ідентифікації особи, захисту персональних даних та кібербезпеки при наданні е-послуг.

Перелік питань для самостійної перевірки знань здобувачів:

1. Назвіть основний Закон України, що визначає поняття адміністративної послуги, суб'єктів її надання та загальні вимоги до порядку надання адміністративних послуг.
2. Який закон регулює відносини, пов'язані з наданням публічних послуг в електронній формі та запроваджує комплексні електронні публічні послуги?
3. Який закон, що набрав чинності 15 грудня 2023 року, встановлює загальні засади адміністративного провадження та права учасників у відносинах з органами публічної адміністрації?
4. Наведіть щонайменше три основні види адміністративних послуг в Україні.
5. Хто може бути суб'єктом надання адміністративних послуг в Україні згідно із Законом № 5203-VI? (Назвіть щонайменше три категорії).
6. Яка роль адміністраторів у центрах надання адміністративних послуг (ЦНАП)?
7. Яка з перелічених функцій державної служби (зокрема, НАДС) спрямована на забезпечення органів публічної влади компетентними фахівцями для надання послуг: планування та прогнозування розвитку персоналу чи розробка рекламних кампаній?
8. Яке значення має ведення інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах (HRMIS) для системи публічної служби?
9. З якою метою розробляється та впроваджується єдина класифікація посад державної служби?
10. Перелічіть основні завдання та функції центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП).
11. Які нормативно-правові акти Кабінету Міністрів України регулюють діяльність ЦНАП (наприклад, затверджують примірні положення та регламенти)?
12. Назвіть щонайменше три критерії оцінки якості надання адміністративних послуг.
13. Що таке адміністративна процедура згідно із Законом України «Про адміністративну процедуру»?
14. Які основні принципи адміністративного провадження встановлює Закон «Про адміністративну процедуру»? (Назвіть щонайменше три).
15. Які права має заявник в адміністративному провадженні згідно із Законом «Про адміністративну процедуру»?
16. Дайте визначення поняття "електронна публічна послуга".
17. Які переваги надає розвиток електронних послуг для громадян та бізнесу?
18. Який єдиний державний вебпортал є ключовим інструментом надання е-послуг в Україні?
19. Яким чином Закон «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності»

- пов'язаний з наданням адміністративних послуг?
20. Як пов'язані функції державної служби щодо нормативно-правового забезпечення комплектування персоналу органів публічної влади з якістю надання публічних послуг?

Пропоновані теми рефератів для поглиблення знань здобувачів:

1. Аналіз Закону України "Про адміністративні послуги": досягнення, проблеми правозастосування та напрями вдосконалення.
2. Роль та значення Закону України "Про адміністративну процедуру" в уніфікації та підвищенні якості надання адміністративних послуг.
3. Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП) як ключовий елемент організаційного забезпечення доступності публічних послуг: сучасний стан та стратегії розвитку в Україні.
4. Електронні публічні послуги в Україні: законодавче регулювання (на основі Закону "Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг"), функціонування порталу "Дія" та перспективи.
5. Система суб'єктів надання адміністративних послуг в Україні: розмежування повноважень та взаємодія.
6. Критерії та механізми оцінки якості надання адміністративних послуг в Україні: правові основи та практика.
7. Функції Національного агентства України з питань державної служби у сфері нормативно-правового та організаційного забезпечення комплектування персоналу органів публічної влади та їх вплив на якість надання послуг.
8. Технологічні та інформаційні карти адміністративних послуг: роль у стандартизації та забезпеченні прозорості процедур.
9. Проблеми та перспективи законодавчого забезпечення надання комплексних ("життєві ситуації") та проактивних публічних послуг в Україні.
10. Міжнародний досвід організаційного та законодавчого забезпечення надання публічних послуг: уроки для України.

Тестове завдання для самостійної перевірки знань здобувачів:

1. Який Закон України є базовим у сфері регулювання надання адміністративних послуг, визначаючи їх поняття та суб'єктів надання?

- а) Закон України "Про державну службу"
- б) Закон України "Про адміністративні послуги" (№ 5203-VI)
- в) Закон України "Про звернення громадян"
- г) Закон України "Про місцеве самоврядування в Україні"

2. Який нормативно-правовий акт встановлює загальні засади адміністративного провадження, права та обов'язки учасників у відносинах з органами публічної адміністрації?

- а) Закон України "Про Кабінет Міністрів України"
- б) Закон України "Про центральні органи виконавчої влади"
- в) Закон України "Про адміністративну процедуру" (№ 2073-IX)
- г) Положення про Міністерство цифрової трансформації України

3. До основних видів адміністративних послуг НЕ належить:

- а) Видача дозволів (ліцензій, сертифікатів)
- б) Реєстраційні послуги

в) Надання кредитів комерційними банками

г) Надання витягів з державних реєстрів

4. Хто НЕ є суб'єктом надання адміністративних послуг згідно із Законом "Про адміністративні послуги"?

а) Органи виконавчої влади б) Органи місцевого самоврядування

в) Громадські об'єднання, що не мають делегованих повноважень

г) Підприємства, установи, організації, що належать до сфери управління державних органів, у випадках, передбачених законом

5. Яка з перелічених функцій державної служби, зокрема НАДС, безпосередньо спрямована на стандартизацію посад, що впливає на якість персоналу, залученого до надання послуг?

а) Планування культурних заходів для держслужбовців

б) Створення та ведення функціонального класифікатора посад державної служби

в) Розробка програм міжнародного співробітництва

г) Ведення реєстру політичних партій

6. Який орган або структурний підрозділ організовує надання адміністративних послуг за принципом "єдиного вікна"?

а) Приймальня народного депутата

б) Територіальний підрозділ поліції

в) Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП)

г) Відділ кадрів державного органу

7. Що НЕ є критерієм оцінки якості надання адміністративних послуг?

а) Своєчасність

б) Доступність

в) Політична лояльність заявника

г) Професійність персоналу

8. Встановлений законом порядок розгляду та вирішення адміністративної справи, що стосується прав, свобод чи законних інтересів конкретної особи, – це:

а) Цивільний процес

б) Адміністративна процедура

в) Господарський процес

г) Законодавчий процес

9. Який Закон України регулює відносини, пов'язані з наданням публічних послуг в електронній формі та запроваджує комплексні е-послуги?

а) Закон України "Про електронні документи та електронний документообіг"

б) Закон України "Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг" (№ 1689-ІХ)

в) Закон України "Про захист персональних даних"

г) Закон України "Про телекомунікації"

10. Який єдиний державний вебпортал є ключовим інструментом надання е-послуг в Україні?

а) Вебсайт Верховної Ради України

б) Портал "Дія"

в) Офіційний сайт Кабінету Міністрів України

г) Сайт Національного агентства з питань запобігання корупції

11. Принцип "мовчазної згоди" при наданні адміністративних послуг означає, що:

- а) Заявник повинен мовчки чекати на результат послуги
- б) Якщо у встановлений строк не прийнято рішення про надання або відмову, послуга вважається наданою (право набуто)
- в) Суб'єкт надання послуги може відмовити без пояснення причин
- г) Усі учасники процедури повинні зберігати конфіденційність

12. Яка з наведених функцій державної служби спрямована на забезпечення органів публічної влади кваліфікованими кадрами?

- а) Створення та ведення реєстру закордонних інвесторів
- б) Нормативно-правове та організаційне забезпечення комплектування персоналу органів публічної влади
- в) Організація державних закупівель
- г) Розробка зовнішньополітичної стратегії

13. Документ, що містить детальну інформацію про порядок надання конкретної адміністративної послуги, називається:

- а) Службова записка
- б) Посадова інструкція адміністратора ЦНАП
- в) Технологічна карта адміністративної послуги
- г) Протокол про адміністративне правопорушення

14. Діяльність ЦНАП НЕ включає:

- а) Прийом заяв та документів від суб'єктів звернень
- б) Надання консультацій про порядок надання адміністративних послуг
- в) Розгляд судових справ щодо оскарження адміністративних актів
- г) Видачу результатів надання адміністративних послуг

15. Екстериторіальність надання адміністративних послуг означає:

- а) Можливість отримання послуги незалежно від місця реєстрації проживання особи або місцезнаходження юридичної особи
- б) Надання послуг лише на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці
- в) Надання послуг лише іноземним громадянам
- г) Надання послуг виключно в електронній формі

Список використаних джерел:

1. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
2. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
3. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 02.05.2023 № 3077-IX. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20>
4. *Публічне управління та адміністрування* : підручник / за заг. ред. В. С. Загорського, О. В. Ластовецького. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2017. 432 с.

5. Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17>
6. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг : Закон України від 15.07.2021 № 1689-IX. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20>
7. Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності : Закон України від 06.09.2005 № 2806-IV. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2806-15>
8. Про адміністративну процедуру : Закон України від 17.02.2022 № 2073-IX. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20>
9. *Адміністративні послуги: теорія і практика* : навч. посіб. / авт. кол.; за заг. ред. В. П. Тимощука, О. В. Курінного. Київ : ФОП Москаленко О. М., 2016. 384 с.
10. Про Національне агентство України з питань державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України від 01.10.2014 № 500. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/500-2014-%D0%BF>
11. Про затвердження Примірного положення про центр надання адміністративних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 20.02.2013 № 118. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/118-2013-%D0%BF>
12. Про затвердження Примірного регламенту центру надання адміністративних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 01.08.2013 № 588. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/588-2013-%D0%BF>
13. *Якість надання адміністративних послуг: європейські стандарти та вітчизняна практика* : монографія / М. М. Іжа, О. В. Попова. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2019. 320 с.
14. *Електронне урядування та електронна демократія* : навч. посіб. У 15 ч. Ч. 5 : Електронні послуги / за заг. ред. В. Б. Гайдука. Київ : НАДУ, 2017. 80 с.
15. Єдиний державний вебпортал електронних послуг «Портал Дія». URL: <https://diia.gov.ua>

ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ

Запобігання та протидія корупційним проявам та етика у системі публічної служби (Preventing and countering the corruptive manifestations in the public service and ethics in the public service)

Мета модуля: формування знань про сутність і зміст державної антикорупційної політики та опановування навичками запобігання і протидії корупції та конфлікту інтересів на публічній службі, утвердження професійно-етичної поведінки державних службовців, посадових осіб і службовців органів місцевого самоврядування.

Тема 7. Запобігання корупції та конфлікту інтересів на публічній службі

Стислий зміст лекційного матеріалу.

Державна антикорупційна політика в Україні – це комплекс правових, економічних, освітніх, організаційних та інших заходів, спрямованих на системне запобігання та протидію корупції в усіх сферах суспільного життя, з особливим акцентом на публічну службу [1, с. 15-18]. Формування та реалізація цієї політики є одним із пріоритетів держави, що відображено у стратегічних документах. Станом на 2025 рік, ключовим документом є **Антикорупційна стратегія на 2021–2025 роки**, затверджена Законом України [2], та **Державна антикорупційна програма з її виконання (ДАП)**, затверджена Кабінетом Міністрів України [3].

Основні засади державної антикорупційної політики включають:

- Формування нульової толерантності до корупції в суспільстві та на всіх рівнях публічної влади.
- Забезпечення невідворотності відповідальності за корупційні та пов'язані з корупцією правопорушення.
- Підвищення прозорості та підзвітності діяльності органів публічної влади та їх посадових осіб.
- Мінімізація та усунення корупційних ризиків у нормативно-правових актах та практичній діяльності.
- Утвердження принципів доброчесності на публічній службі та в приватному секторі.
- Розвиток інституційної спроможності та забезпечення незалежності спеціалізованих антикорупційних органів.
- Залучення громадянського суспільства до формування, реалізації та моніторингу антикорупційних заходів.

Правові основи запобігання та протидії корупції на публічній службі в Україні. Правову основу запобігання та протидії корупції на публічній службі становить система нормативно-правових актів, ключовими з яких є:

1. **Конституція України:** закріплює принципи верховенства права, законності, рівності перед законом, відповідальності держави перед людиною, що є фундаментальними для боротьби з корупцією [4, ст. 3, 8, 19]. Стаття 38 Конституції гарантує право громадян брати участь в управлінні державними

справами, що включає і можливість контролю за діяльністю органів влади [4, ст. 38].

2. **Закон України «Про запобігання корупції» від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII (далі – Закон № 1700-VII):** є базовим законом у цій сфері. Він визначає правові та організаційні засади функціонування системи запобігання корупції, зміст та порядок застосування превентивних антикорупційних механізмів (обмеження, фінансовий контроль, декларування, запобігання та врегулювання конфлікту інтересів, захист викривачів), правила щодо усунення наслідків корупційних правопорушень [5].
3. **Закон України «Про Національне антикорупційне бюро України» від 14 жовтня 2014 року № 1698-VII:** визначає правові основи організації та діяльності НАБУ [6].
4. **Закон України «Про Вищий антикорупційний суд» від 07 червня 2018 року № 2447-VIII:** визначає засади організації та діяльності ВАКС [7].
5. **Кримінальний кодекс України:** встановлює кримінальну відповідальність за корупційні злочини [8, Розділ XVII Особливої частини].
6. **Кодекс України про адміністративні правопорушення:** встановлює адміністративну відповідальність за правопорушення, пов'язані з корупцією [9, Глава 13-А].
7. **Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII:** містить положення щодо етичної поведінки державних службовців, обов'язку дотримуватися антикорупційного законодавства, запобігати конфлікту інтересів, а також підстави для дисциплінарної відповідальності за корупційні або пов'язані з корупцією правопорушення [1, ст. 8, 37, 65, 66].
8. **Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 02 травня 2023 року № 3077-IX:** аналогічно встановлює антикорупційні вимоги для службовців місцевого самоврядування [10].
9. Інші закони та підзаконні нормативно-правові акти (накази Національного агентства з питань запобігання корупції (НАЗК), постанови КМУ тощо).

Право громадян на участь в управлінні державними справами (ст. 38 Конституції України) [4] є важливим елементом демократичного контролю та запобігання корупції. Це право забезпечує можливість громадськості впливати на прийняття рішень, контролювати діяльність органів влади та їх посадових осіб, що сприяє прозорості та підзвітності, які є антиподами корупції. Реалізація цього права через доступ до публічної інформації, участь у консультаціях з громадськістю, діяльність громадських рад є інструментом виявлення та запобігання корупційним ризикам.

Конституційні права громадян України (на повагу до гідності, на свободу та особисту недоторканність, на працю, на соціальний захист, на достатній життєвий рівень тощо) формують суспільний запит на ефективне та добросовісне державне управління. Корупція безпосередньо порушує ці права, оскільки призводить до нецільового використання публічних ресурсів, зниження якості державних послуг та підриву довіри до державних інституцій.

Державні службовці, будучи громадянами України, користуються всіма конституційними правами. Водночас, їх правовий статус, що регулюється

передусім Законом України «Про державну службу» [1], передбачає не лише права (на належні умови праці, оплату праці, кар'єрне зростання, соціальний захист), а й низку специфічних обов'язків та обмежень, спрямованих на забезпечення належного функціонування державної служби, дотримання її принципів (включаючи добросовісність та політичну неупередженість) та запобігання корупції. Ці обмеження стосуються сумісництва та суміщення, отримання подарунків, обов'язку декларування майна, доходів та видатків, а також обов'язку запобігати та врегульовувати конфлікт інтересів. Дотримання цих вимог є невід'ємною частиною правового статусу державного службовця та гарантією його добросовісності.

Система суб'єктів запобігання та протидії проявам корупції на публічній службі. В Україні функціонує інституційна система запобігання та протидії корупції, що включає такі основні суб'єкти:

1. **Президент України, Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України:** визначають стратегічні напрями антикорупційної політики та забезпечують її законодавче та нормативно-правове підґрунтя.
2. **Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК):** центральний орган виконавчої влади зі спеціальним статусом, відповідальний за формування та реалізацію державної антикорупційної політики, зокрема, за здійснення фінансового контролю (перевірка декларацій), забезпечення врегулювання конфлікту інтересів, контроль за дотриманням антикорупційних обмежень, антикорупційну експертизу, просвітницьку діяльність [5, ст. 4-12].
3. **Національне антикорупційне бюро України (НАБУ):** державний правоохоронний орган, який здійснює оперативно-розшукову діяльність, досудове розслідування корупційних та пов'язаних з ними кримінальних правопорушень, вчинених вищими посадовими особами держави та місцевого самоврядування, суддями, прокурорами, та інших злочинів, віднесених законом до його підслідності [6, ст. 1].
4. **Спеціалізована антикорупційна прокуратура (САП):** самостійний структурний підрозділ Офісу Генерального прокурора, що здійснює нагляд за додержанням законів під час проведення оперативно-розшукової діяльності та досудового розслідування НАБУ, підтримує державне обвинувачення у відповідних провадженнях та представляє інтереси держави в суді у випадках, пов'язаних з корупцією.
5. **Вищий антикорупційний суд (ВАКС):** спеціалізований суд першої та апеляційної інстанцій, який здійснює правосуддя у кримінальних провадженнях щодо корупційних злочинів, віднесених до його юрисдикції [7, ст. 1].
6. **Інші правоохоронні органи:** Державне бюро розслідувань (ДБР), Національна поліція України, Служба безпеки України в межах визначеної законом компетенції також здійснюють заходи з виявлення, припинення та розслідування корупційних правопорушень.
7. **Органи прокуратури:** здійснюють нагляд за додержанням законів органами, що провадять оперативно-розшукову діяльність, дізнання, досудове слідство, підтримують державне обвинувачення.
8. **Державні органи та органи місцевого самоврядування, їх посадові особи:** зобов'язані вживати заходів щодо запобігання та протидії корупції у своїй діяльності та у підпорядкованих структурах, зокрема через діяльність

уповноважених підрозділів (осіб) з питань запобігання та виявлення корупції [5, ст. 13].

9. **Рахункова палата, Державна аудиторська служба України:** здійснюють контроль за використанням публічних фінансів, що сприяє виявленню корупційних ризиків та зловживань.
10. **Викривачі корупції:** фізичні особи, які за наявності обґрунтованого переконання, що інформація є достовірною, повідомляють про можливі факти корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень. Закон № 1700-VII передбачає їх правовий захист та гарантії [5, Розділ VIII].
11. **Громадськість та засоби масової інформації:** відіграють важливу роль у виявленні корупційних фактів, здійсненні громадського контролю за діяльністю органів влади, формуванні суспільної нетерпимості до корупції та моніторингу реалізації антикорупційної політики.

Форми та методи боротьби із корупцією на публічній службі. Боротьба з корупцією на публічній службі реалізується через комплекс взаємопов'язаних форм та методів, які умовно можна поділити на превентивні (спрямовані на запобігання виникненню корупції) та репресивні (спрямовані на виявлення, розслідування та притягнення до відповідальності за вчинені корупційні діяння).

Превентивні форми та методи:

- **Антикорупційна освіта та просвіта:** формування антикорупційної свідомості та правової культури у публічних службовців та населення.
- **Запровадження та дотримання етичних стандартів і правил поведінки** для публічних службовців.
- **Запобігання та врегулювання конфлікту інтересів.**
- **Фінансовий контроль:** обов'язкове декларування майна, доходів, видатків та зобов'язань фінансового характеру; моніторинг способу життя.
- **Встановлення обмежень:** щодо сумісництва та суміщення з іншими видами діяльності, одержання подарунків, використання службового становища.
- **Антикорупційна експертиза** нормативно-правових актів та їх проектів.
- **Забезпечення прозорості та підзвітності діяльності органів публічної влади:** вільний доступ до публічної інформації, функціонування відкритих даних, публічна звітність.
- **Проведення спеціальних перевірок** щодо осіб, які претендують на зайняття посад, пов'язаних із виконанням функцій держави або місцевого самоврядування.
- **Розвиток електронного урядування та цифрових послуг** для мінімізації безпосередніх контактів між чиновниками та громадянами.
- **Захист та заохочення викривачів корупції.**
- **Оцінка корупційних ризиків** у діяльності органів влади та впровадження заходів щодо їх усунення або мінімізації.

Репресивні форми та методи:

- **Виявлення фактів вчинення корупційних та пов'язаних з корупцією правопорушень** (оперативно-розшукова діяльність, аналітична робота, розгляд повідомлень).

- **Проведення досудового розслідування** корупційних кримінальних правопорушень.
- **Здійснення прокурорського нагляду** за додержанням законів під час досудового розслідування.
- **Судовий розгляд справ** про корупційні та пов'язані з корупцією правопорушення.
- **Притягнення винних осіб до встановленої законом відповідальності** (дисциплінарної, адміністративної, кримінальної, цивільно-правової).
- **Вжиття заходів щодо відшкодування шкоди**, завданої корупційними правопорушеннями.
- **Міжнародне співробітництво** у сфері виявлення, розслідування та запобігання корупції, а також повернення активів.

Декларування доходів. Система електронного декларування майна, доходів, видатків та зобов'язань фінансового характеру є одним із ключових превентивних антикорупційних інструментів в Україні, запровадженим Законом № 1700-VII [5, Розділ VII].

Основні аспекти декларування:

- **Суб'єкти декларування:** визначене коло осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, та прирівняних до них осіб (детальний перелік наведено у статті 3 Закону № 1700-VII).
- **Види декларацій:** щорічна, при звільненні, кандидата на посаду, а також повідомлення про суттєві зміни в майновому стані.
- **Обсяг інформації, що декларується:** детальні відомості про нерухоме та рухоме майно, цінні папери, корпоративні права, нематеріальні активи, доходи (включаючи подарунки), наявні грошові активи (готівкові та на рахунках), фінансові зобов'язання, відомості про членів сім'ї суб'єкта декларування та їхні активи.
- **Порядок подання:** декларації подаються в електронній формі через Єдиний державний реєстр декларацій осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, адміністратором якого є НАЗК.
- **Контроль та перевірка:** НАЗК здійснює контроль за своєчасністю подання декларацій, логічний та арифметичний контроль зазначених у них відомостей, а також проводить повні перевірки декларацій на предмет достовірності та наявності ознак незаконного збагачення чи конфлікту інтересів.
- **Відповідальність:** за несвоєчасне подання декларації без поважних причин, умисне неподання декларації або подання завідомо недостовірних відомостей у декларації встановлена адміністративна (ст. 172-6 КУпАП [9]) та кримінальна (ст. 366-2 КК України [8]) відповідальність, залежно від ступеня суспільної небезпеки діяння.

Декларування спрямоване на підвищення прозорості та підзвітності публічних службовців, виявлення та запобігання незаконному збагаченню та конфлікту інтересів, а також на зміцнення довіри суспільства до влади.

Досвід запобігання та протидії проявам корупції на публічній службі в Україні та країнах розвинутої демократії.

В Україні за останні роки було здійснено значні кроки у розбудові антикорупційної інфраструктури: створено спеціалізовані органи (НАЗК, НАБУ, САП, ВАКС), запроваджено систему електронного декларування, механізми захисту викривачів, ухвалено низку важливих законодавчих актів. Антикорупційна стратегія та державна програма визначають пріоритети та конкретні заходи. Проте, ефективність боротьби з корупцією залишається викликом, що потребує подальшого зміцнення інституційної спроможності, забезпечення реальної незалежності антикорупційних органів, підвищення ефективності правосуддя та утвердження культури доброчесності [11, с. 250-260].

Країни розвиненої демократії демонструють різноманітні успішні практики, які часто включають:

- **Сильні та незалежні інституції:** ефективна та некорумпована судова система, незалежні правоохоронні органи та органи нагляду, що користуються довірою суспільства.
- **Високі стандарти етики та доброчесності на публічній службі:** чіткі кодекси поведінки, ефективні механізми моніторингу їх дотримання, обов'язкове навчання з питань етики та запобігання корупції (наприклад, досвід країн Північної Європи).
- **Максимальна прозорість та відкритість урядування:** реальний доступ громадян до публічної інформації (включаючи державні закупівлі, бюджети, рішення органів влади), функціонування систем "відкритих даних".
- **Ефективна система фінансового контролю:** дієві механізми декларування та верифікації активів публічних осіб, виявлення необґрунтованих статків та конфлікту інтересів.
- **Надійний захист викривачів корупції:** правові гарантії, фінансове заохочення та психологічна підтримка.
- **Активне залучення громадянського суспільства та незалежних ЗМІ до моніторингу та контролю за діяльністю влади, розслідування корупційних проявів.**
- **Мінімізація бюрократичних процедур та дискреційних повноважень чиновників:** шляхом чіткої регламентації, стандартизації процесів, широкого впровадження електронних послуг та "єдиного вікна". (Приклади: Сінгапур, Естонія, Грузія (в окремих реформах)).
- **Забезпечення невідворотності відповідальності за корупційні правопорушення, незалежно від статусу та політичних зв'язків особи.**

Міжнародні інструменти, такі як **Конвенція ООН проти корупції** (ратифікована Україною [12]), та рекомендації таких організацій, як GRECO (Група держав проти корупції), ОЕСР, є важливими орієнтирами для України у вдосконаленні національної антикорупційної системи.

Конфлікт інтересів – це суперечність між приватним інтересом особи та її службовими чи представницькими повноваженнями, що впливає або може вплинути на об'єктивність або неупередженість прийняття рішень, або на вчинення чи невчинення дій під час виконання зазначених повноважень [5, ст. 1]. Запобігання та врегулювання конфлікту інтересів є одним із ключових превентивних антикорупційних механізмів на публічній службі.

Основні ознаки конфлікту інтересів:

1. **Наявність приватного інтересу:** будь-який майновий чи немайновий інтерес особи, у тому числі зумовлений особистими, сімейними, дружніми чи іншими позаслужбовими стосунками з фізичними чи юридичними особами, у тому числі ті, що виникають у зв'язку з членством або діяльністю в громадських, політичних, релігійних чи інших організаціях [5, ст. 1].
2. **Наявність службових/представницьких повноважень:** сукупність прав та обов'язків особи, наданих їй для виконання функцій держави або місцевого самоврядування.
3. **Суперечність між приватним інтересом та службовими повноваженнями:** ситуація, коли приватний інтерес може спонукати особу діяти всупереч інтересам служби.
4. **Вплив (реальний або потенційний) на об'єктивність прийняття рішень або на вчинення/невчинення дій:** приватний інтерес може схилити особу до прийняття необ'єктивних, упереджених рішень або до дій (бездіяльності), що не відповідають інтересам служби.

Форми прояву конфлікту інтересів. Закон № 1700-VII розрізняє такі форми конфлікту інтересів [5, ст. 1]:

- **Потенційний конфлікт інтересів:** наявність у особи приватного інтересу у сфері, в якій вона виконує свої службові чи представницькі повноваження, що *може* вплинути на об'єктивність чи неупередженість прийняття нею рішень, або на вчинення чи невчинення дій під час виконання зазначених повноважень.
- **Реальний конфлікт інтересів:** суперечність між приватним інтересом особи та її службовими чи представницькими повноваженнями, що *впливає* на об'єктивність або неупередженість прийняття рішень, або на вчинення чи невчинення дій під час виконання зазначених повноважень.
- **Уявний конфлікт інтересів (apparent conflict of interest):** хоча в Законі № 1700-VII цей термін прямо не виділений як окрема форма, міжнародна практика та методичні рекомендації НАЗК [13, с. 10-11] часто розглядають ситуації, коли формально конфлікту інтересів немає, але у стороннього спостерігача можуть виникнути обґрунтовані сумніви в об'єктивності та неупередженості особи через певні обставини. Такі ситуації також потребують уваги для збереження довіри до публічної служби.

Класифікація конфліктів інтересів. Конфлікти інтересів можна класифікувати за різними критеріями:

- **За джерелом виникнення приватного інтересу:**
 - Особистий (немайновий):** зумовлений сімейними, дружніми, родинними стосунками, особистими симпатіями/антипатіями, кар'єрними прагненнями, бажанням помсти тощо.
 - Професійний:** пов'язаний з попередньою або паралельною професійною діяльністю, членством у професійних асоціаціях.

Фінансовий (майновий): пов'язаний з наявністю у особи або її близьких осіб майна, майнових прав, фінансових зобов'язань, доходів, бізнес-інтересів, які можуть бути зачеплені її службовими рішеннями.

• **За рівнем виникнення:**

Індивідуальний: виникає в окремої публічної особи.

Організаційний (інституційний): коли інтереси самої організації (органу влади) можуть суперечити її публічним функціям або інтересам суспільства.

Публічний (системний): коли конфлікт інтересів є поширеним явищем у певній сфері або системі управління.

Причини виникнення конфлікту інтересів:

- Недосконалість законодавства та нормативно-правового регулювання.
- Недостатня прозорість процедур прийняття рішень.
- Широкі дискреційні повноваження посадових осіб.
- Низький рівень правової культури та етичних стандартів.
- Особистісні фактори (корисливість, непотизм, кумівство).
- Недостатній контроль та нагляд за діяльністю публічних службовців.
- Неєфективні механізми запобігання та врегулювання конфлікту інтересів.

Наслідки конфлікту інтересів:

- Прийняття необ'єктивних, упереджених та незаконних рішень.
- Надання переваг окремим фізичним чи юридичним особам.
- Корупційні правопорушення (зловживання владою, одержання неправомірної вигоди).
- Зниження ефективності діяльності органів публічної влади.
- Підрив довіри суспільства до публічної служби та державних інституцій.
- Порушення прав та законних інтересів громадян та юридичних осіб.
- Матеріальні збитки для держави чи територіальної громади.

Способи виявлення конфлікту інтересів:

- **Самодекларування:** обов'язок особи повідомляти свого безпосереднього керівника (або визначений законом орган) про наявність у неї реального чи потенційного конфлікту інтересів [5, ст. 28].
- **Зовнішній моніторинг та аудит:** перевірки, що проводяться уповноваженими органами (наприклад, НАЗК під час перевірки декларацій, внутрішній аудит в органі влади).
- **Повідомлення від третіх осіб:** інформація від громадян, колег, громадських організацій, ЗМІ про можливий конфлікт інтересів (включаючи повідомлення викривачів).

Механізми запобігання та врегулювання конфлікту інтересів. Закон № 1700-VII передбачає такі основні заходи [5, Розділ V]:

1. **Заходи запобігання:**

Дотримання обмежень щодо використання службових повноважень чи свого становища та пов'язаних з цим можливостей з метою одержання неправомірної вигоди для себе чи інших осіб.

Дотримання обмежень щодо одержання подарунків.

Встановлення вимог щодо прозорості та підзвітності діяльності.

Навчання та роз'яснювальна робота щодо правил запобігання та врегулювання конфлікту інтересів.

Розробка та дотримання кодексів етики та поведінки, які деталізують правила поведіння в ситуаціях потенційного чи реального конфлікту інтересів.

2. Заходи врегулювання (після виявлення):

Самостійне врегулювання конфлікту інтересів: особа може усунути суперечність, наприклад, позбувшись приватного інтересу (продаж акцій, розірвання договору тощо) або відмовившись від виконання завдання, де є конфлікт.

Зовнішнє врегулювання конфлікту інтересів (здійснюється безпосереднім керівником або керівником органу, до повноважень якого належить звільнення/ініціювання звільнення з посади):

- ✓ Усунення особи від виконання завдання, вчинення дій, прийняття рішення чи участі в його прийнятті в умовах реального чи потенційного конфлікту інтересів.
- ✓ Застосування зовнішнього контролю за виконанням особою відповідного завдання, вчиненням нею певних дій чи прийняття рішень (наприклад, через колегіальний розгляд, громадський контроль).
- ✓ Обмеження доступу особи до певної інформації.
- ✓ Перегляд обсягу службових повноважень особи.
- ✓ Переведення особи на іншу посаду.

Звільнення особи.

- ✓ Врегулювання через уповноважену особу (підрозділ) з питань запобігання корупції: надання консультацій, роз'яснень, участь у розробці заходів врегулювання.

Рішення про врегулювання конфлікту інтересів приймається керівником відповідного органу або структурного підрозділу, в якому працює особа.

Законодавче регулювання (на прикладі України). Основним нормативно-правовим актом, що регулює питання запобігання та врегулювання конфлікту інтересів в Україні, є **Закон України «Про запобігання корупції» (№ 1700-VII)**, зокрема його Розділ V "Запобігання та врегулювання конфлікту інтересів" (статті 28-36) [5].

Цей розділ встановлює:

- Обов'язок осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, вживати заходів щодо недопущення виникнення реального, потенційного конфлікту інтересів.
- Порядок повідомлення про конфлікт інтересів.
- Заходи зовнішнього та самостійного врегулювання конфлікту інтересів.
- Особливості врегулювання конфлікту інтересів, спричиненого попередньою діяльністю або наявністю в особи підприємств чи корпоративних прав.
- Вимоги щодо запобігання конфлікту інтересів у зв'язку з наявністю в особи близьких осіб, які працюють під її безпосереднім підпорядкуванням.

Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК) надає методичну допомогу та роз'яснення з питань застосування законодавства про конфлікт інтересів, а також здійснює контроль за його дотриманням [13].

Забезпечення доброчесності та відповідальність державних службовців.

Перелічені у запиті аспекти: **забезпечення ефективної роботи та виконання завдань державних органів відповідно до їх компетенції; постійне вдосконалення організації своєї роботи та підвищення професійної кваліфікації; сумлінне виконання своїх службових обов'язків, ініціатива і творчість в роботі** – є фундаментальними обов'язками та стандартами професійної діяльності державних службовців, закріпленими, зокрема, у статті 8 Закону України "Про державну службу" [1]. Ці вимоги є невід'ємною складовою **доброчесності** публічного службовця.

Доброчесність на публічній службі – це відповідність дій та рішень публічного службовця принципам законності, професіоналізму, етичної поведінки, пріоритету публічних інтересів над приватними, прозорості та підзвітності [14, с. 45-48]. Сумлінне виконання службових обов'язків, ефективна робота, професійний розвиток та ініціативність є практичними проявами доброчесності та спрямовані на належне служіння суспільству, що само по собі є превентивним заходом проти корупції. Невиконання або неналежне виконання цих обов'язків може не лише свідчити про низьку ефективність, а й створювати умови для корупційних ризиків або бути ознакою порушення етичних стандартів.

У разі порушення цих та інших обов'язків, а також у випадку вчинення корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень, державні службовці несуть встановлену законом **юридичну відповідальність**.

Види відповідальності державних службовців за корупційні та пов'язані з корупцією правопорушення:

- **Дисциплінарна відповідальність:** Застосовується за вчинення дисциплінарних проступків, пов'язаних з корупцією (наприклад, порушення обмежень щодо подарунків, невжиття заходів щодо врегулювання конфлікту інтересів), якщо вони не містять складу адміністративного чи кримінального правопорушення. Відповідно до статті 66 Закону "Про державну службу" [1], види стягнень включають зауваження, догану, попередження про неповну службу відповідність, звільнення з посади державної служби.
- **Адміністративна відповідальність:** Встановлюється Кодексом України про адміністративні правопорушення [9] за низку правопорушень, пов'язаних з корупцією (Глава 13-А), зокрема:
 - ✓ Порушення обмежень щодо сумісництва та суміщення з іншими видами діяльності (ст. 172-4).
 - ✓ Порушення встановлених законом обмежень щодо одержання подарунків (ст. 172-5).
 - ✓ Порушення вимог фінансового контролю (невчасне подання декларації, подання завідомо недостовірних відомостей, якщо сума не сягає кримінальної відповідальності) (ст. 172-6).
 - ✓ Порушення вимог щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів (ст. 172-7).
 - ✓ Незаконне використання інформації, що стала відома у зв'язку з виконанням службових повноважень (ст. 172-8).
 - ✓ Невжиття заходів щодо протидії корупції (ст. 172-9).

- **Кримінальна відповідальність:** Передбачена Кримінальним кодексом України [8] за вчинення корупційних злочинів, таких як:
 - ✓ Зловживання владою або службовим становищем (ст. 364).
 - ✓ Перевищення влади або службових повноважень працівником правоохоронного органу (ст. 365).
 - ✓ Декларування недостовірної інформації (ст. 366-2).
 - ✓ Неподання суб'єктом декларування декларації (ст. 366-3).
 - ✓ Службове підроблення (ст. 366).
 - ✓ Службова недбалість (ст. 367).
 - ✓ Прийняття пропозиції, обіцянки або одержання неправомірної вигоди службовою особою (ст. 368).
 - ✓ Незаконне збагачення (ст. 368-5).
 - ✓ Підкуп службової особи юридичної особи приватного права незалежно від організаційно-правової форми або службової особи іноземної держави чи міжнародної організації (ст. 368-3, 368-4).
 - ✓ Зловживання впливом (ст. 369-2).
- **Цивільно-правова відповідальність:** Може наставати у вигляді відшкодування шкоди, завданої державі, територіальній громаді або третім особам внаслідок вчинення корупційного правопорушення.

Ефективне застосування всіх видів відповідальності є ключовим елементом як протидії корупції, так і стимулювання доброчесної та професійної поведінки публічних службовців. Досвід країн розвиненої демократії (детально розглянутий у пункті 2) свідчить, що невідворотність покарання, разом із сильними превентивними механізмами та високою культурою доброчесності, є запорукою низького рівня корупції.

Перелік питань для самостійної перевірки знань здобувачів:

1. Назвіть основний стратегічний документ, що визначає засади державної антикорупційної політики України на 2021–2025 роки.
2. Який Закон України є базовим у сфері запобігання корупції, визначаючи превентивні механізми та правила усунення наслідків корупційних правопорушень?
3. Яким чином право громадян на участь в управлінні державними справами (ст. 38 Конституції України) сприяє запобіганню корупції?
4. Назвіть щонайменше три обмеження, встановлені для державних службовців з метою запобігання корупції, згідно з їхнім правовим статусом.
5. Який орган в Україні відповідає за формування та реалізацію державної антикорупційної політики, а також за контроль та перевірку декларацій?
6. Яка роль Національного антикорупційного бюро України (НАБУ) в системі антикорупційних органів?
7. Перелічіть щонайменше три превентивні (запобіжні) форми та методи боротьби із корупцією на публічній службі.
8. Які основні види декларацій зобов'язані подавати суб'єкти декларування згідно із Законом "Про запобігання корупції"?
9. Дайте визначення поняття "конфлікт інтересів" відповідно до Закону "Про запобігання корупції".
10. Які дві основні форми прояву конфлікту інтересів розрізняє Закон "Про

- запобігання корупції"?
11. Наведіть приклад класифікації конфліктів інтересів за джерелом виникнення приватного інтересу.
 12. Які можуть бути наслідки нерегульованого конфлікту інтересів на публічній службі?
 13. Назвіть основні способи виявлення конфлікту інтересів у публічного службовця.
 14. Які заходи зовнішнього врегулювання конфлікту інтересів може застосувати керівник до публічного службовця? (Назвіть щонайменше два).
 15. Який розділ Закону України "Про запобігання корупції" регулює питання запобігання та врегулювання конфлікту інтересів?
 16. Яким чином сумлінне виконання державними службовцями своїх обов'язків (ефективна робота, підвищення кваліфікації) пов'язане із запобіганням корупції?
 17. Які види юридичної відповідальності передбачені для державних службовців за вчинення корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень? (Назвіть щонайменше три).
 18. За які конкретні правопорушення, пов'язані з корупцією, Кодекс України про адміністративні правопорушення встановлює відповідальність? (Наведіть приклад).
 19. Назвіть приклад корупційного злочину, за який Кримінальний кодекс України встановлює відповідальність.
 20. Який міжнародний документ є фундаментальним у сфері боротьби з корупцією та ратифікований Україною?

Пропоновані теми рефератів для поглиблення знань здобувачів:

1. Аналіз ефективності Антикорупційної стратегії України та Державної антикорупційної програми: досягнення, виклики та шляхи вдосконалення.
2. Інститут декларування майна, доходів, видатків та зобов'язань фінансового характеру як інструмент запобігання корупції на публічній службі в Україні: правове регулювання та практика застосування.
3. Конфлікт інтересів на публічній службі: теоретико-правові аспекти, класифікація та механізми врегулювання в Україні (на основі Закону "Про запобігання корупції" та практики НАЗК).
4. Роль та взаємодія спеціалізованих антикорупційних органів України (НАБУ, САП, ВАКС, НАЗК) у системі запобігання та протидії корупції.
5. Відповідальність публічних службовців за корупційні та пов'язані з корупцією правопорушення: порівняльний аналіз дисциплінарних, адміністративних та кримінально-правових аспектів.
6. Захист викривачів корупції в Україні: законодавче забезпечення, практичні проблеми та міжнародні стандарти.
7. Вплив громадського контролю та засобів масової інформації на ефективність запобігання та протидії корупції на публічній службі в Україні.
8. Міжнародний досвід запобігання та врегулювання конфлікту інтересів на публічній службі: уроки для України (на прикладі 2-3 країн розвинутої демократії).

9. Етичні засади та формування культури доброчесності як превентивний механізм у боротьбі з корупцією на публічній службі.
10. Правові та організаційні засади проведення антикорупційної експертизи нормативно-правових актів та їх проектів в Україні.

Тестове завдання для самостійної перевірки знань здобувачів:

1. Який орган в Україні відповідає за формування та реалізацію державної антикорупційної політики, а також за перевірку електронних декларацій?

- а) Національне антикорупційне бюро України (НАБУ)
- б) Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК)
- в) Спеціалізована антикорупційна прокуратура (САП)
- г) Вищий антикорупційний суд (ВАКС)

2. Який Закон України є базовим у сфері запобігання корупції та визначає поняття конфлікту інтересів?

- а) Закон України "Про державну службу"
- б) Кримінальний кодекс України
- в) Закон України "Про запобігання корупції"
- г) Закон України "Про Національну поліцію"

3. Право громадян України брати участь в управлінні державними справами, закріплене в Конституції, сприяє запобіганню корупції через:

- а) Обов'язкове проходження військової служби всіма громадянами
- б) Можливість громадського контролю за діяльністю органів влади
- в) Гарантоване право на отримання будь-якої інформації без обмежень
- г) Право на безкоштовну вищу освіту для всіх бажаючих

4. Яке з наведених обмежень НЕ є типовим для державних службовців з метою запобігання корупції?

- а) Обмеження щодо сумісництва та суміщення з іншими видами діяльності
- б) Обмеження щодо одержання подарунків
- в) Заборона на членство у професійних спілках
- г) Обов'язок декларувати майно, доходи та видатки

5. До превентивних (запобіжних) форм та методів боротьби із корупцією НЕ належить:

- а) Антикорупційна експертиза нормативно-правових актів
- б) Фінансовий контроль (декларування)
- в) Проведення досудового розслідування корупційних злочинів
- г) Запровадження стандартів етичної поведінки

6. Який вид декларації НЕ передбачений Законом України "Про запобігання корупції"?

- а) Щорічна декларація
- б) Декларація при звільненні
- в) Декларація кандидата на посаду
- г) Щомісячна декларація про поточні витрати

7. Суперечність між приватним інтересом особи та її службовими чи представницькими повноваженнями, що ВПЛИВАЄ на об'єктивність прийняття рішень, – це:

- а) Потенційний конфлікт інтересів

- б) Реальний конфлікт інтересів
- в) Уявний конфлікт інтересів
- г) Професійний конфлікт інтересів

8. Конфлікт інтересів, зумовлений сімейними або дружніми стосунками, класифікується як конфлікт за джерелом:

- а) Особистим (немайновим)
- б) Професійним
- в) Фінансовим (майновим)
- г) Організаційним

9. Який із способів виявлення конфлікту інтересів передбачає обов'язок особи повідомити свого керівника про його наявність?

- а) Самодекларування
- б) Зовнішній аудит
- в) Повідомлення від НАБУ
- г) Анонімне опитування колег

10. До заходів зовнішнього врегулювання конфлікту інтересів, які може застосувати керівник, НЕ належить:

- а) Усунення особи від виконання завдання
- б) Обмеження доступу особи до певної інформації
- в) Надання особі премії за виявлення конфлікту інтересів у себе
- г) Переведення особи на іншу посаду

11. Який розділ Закону України "Про запобігання корупції" присвячений запобіганню та врегулюванню конфлікту інтересів?

- а) Розділ I "Загальні положення"
- б) Розділ VII "Фінансовий контроль"
- в) Розділ V "Запобігання та врегулювання конфлікту інтересів"
- г) Розділ X "Захист викривачів"

12. Який вид відповідальності настає за порушення державним службовцем обмежень щодо сумісництва та суміщення, якщо це не містить ознак кримінального правопорушення?

- а) Дисциплінарна
- б) Адміністративна (ст. 172-4 КУпАП)
- в) Кримінальна
- г) Матеріальна

13. За одержання неправомірної вигоди службовою особою Кримінальний кодекс України передбачає:

- а) Лише штраф
- б) Лише дисциплінарне стягнення
- в) Кримінальну відповідальність (ст. 368 КК України)
- г) Громадські роботи

14. Який з перелічених обов'язків державного службовця, закріплений у Законі "Про державну службу", безпосередньо сприяє доброчесності та запобіганню корупції?

- а) Право на щорічну відпустку
- б) Сумлінне виконання своїх службових обов'язків
- в) Обов'язок носити діловий одяг

г) Право на участь у страйках

15. Конвенція ООН проти корупції:

а) Не ратифікована Україною

б) Ратифікована Україною і є частиною національного законодавства

в) Рекомендує легалізацію окремих форм корупції

г) Стосується лише корупції у приватному секторі

Список використаних джерел:

1. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
2. Про засади державної антикорупційної політики на 2021–2025 роки (Антикорупційна стратегія) : Закон України від 20.06.2022 № 2322-IX. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2322-20>
3. Про затвердження Державної антикорупційної програми на 2023–2025 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 04.03.2023 № 220. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/220-2023-%D0%BF>
4. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
5. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>
6. Про Національне антикорупційне бюро України : Закон України від 14.10.2014 № 1698-VII. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1698-18>
7. Про Вищий антикорупційний суд : Закон України від 07.06.2018 № 2447-VIII. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2447-19>
8. Кримінальний кодекс України : Закон України від 05.04.2001 № 2341-III. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14>
9. Кодекс України про адміністративні правопорушення : Закон Української РСР від 07.12.1984 № 8073-X. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/8073-10>
10. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 02.05.2023 № 3077-IX. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20>
11. *Запобігання та протидія корупції в Україні: сучасний стан та перспективи* : монографія / за ред. О. М. Бандурки, В. В. Голіни. Харків : Право, 2020. 432 с.
12. Конвенція Організації Об'єднаних Націй проти корупції : прийнята резолюцією 58/4 Генеральної Асамблеї ООН від 31.10.2003. *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_c16
13. *Методичні рекомендації щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів* / Національне агентство з питань запобігання корупції. Київ, 2021 (або актуальніша версія, якщо доступна на сайті НАЗК).
14. *Доброчесність на публічній службі: теорія та практика* : навч. посіб. / за заг. ред. В. Л. Федоренка. Київ : Ліра-К, 2019. 280 с.

Тема 8. Етика в публічній службі

Стислий зміст лекційного матеріалу.

Етика державного службовця (або ширше – публічного службовця) – це система моральних принципів, норм і правил поведінки, якими мають керуватися особи, уповноважені на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, у своїй професійній діяльності та поза нею, з метою забезпечення ефективного, справедливого, прозорого та підзвітного служіння суспільству [1, с. 15-18]. Сутність етики державного службовця полягає у визначенні належної поведінки, що відповідає високим моральним стандартам, сприяє зміцненню авторитету державної служби та довіри громадян до органів публічної влади.

Вона охоплює не лише дотримання правових норм, а й усвідомлене слідування моральним імперативам, що регулюють відносини в системі "державний службовець – держава – суспільство – людина".

Кодекс поведінки. Важливим інструментом формалізації етичних вимог є кодекси поведінки або етичні кодекси. В Україні основним документом, що встановлює загальні етичні стандарти для публічних службовців, є **Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування**, затверджені наказом Національного агентства України з питань державної служби¹ (НАДС) від 05 серпня 2016 року № 158 (у редакції наказу НАДС від 28 квітня 2021 року № 72-21) (далі – Загальні правила етичної поведінки) [2].

Ці Загальні правила визначають основні вимоги до етичної поведінки, принципи професійної етики, правила щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів, отримання подарунків, використання службового становища тощо. Окрім загальнодержавних, окремі державні органи та органи місцевого самоврядування можуть розробляти та затверджувати власні, більш деталізовані кодекси етики чи правила поведінки для своїх працівників, які не повинні суперечити Загальним правилам [1, с. 112].

Моральні якості державних службовців в системі державно-службових відносин. Ефективна та добросовісна публічна служба неможлива без наявності у державних службовців певних моральних якостей, які проявляються у їхній повсякденній діяльності та взаєминах з колегами, керівництвом та громадянами. До ключових моральних якостей належать [3, с. 65-70]:

- **Добросовісність:** чесність, порядність, непідкупність, пріоритет суспільних інтересів над особистими.
- **Відповідальність:** усвідомлення та готовність нести відповідальність за свої дії та рішення.
- **Справедливість:** неупереджене ставлення до всіх осіб, об'єктивність у прийнятті рішень.
- **Чесність та правдивість:** надання достовірної інформації, неприпустимість обману та введення в оману.
- **Повага до прав, свобод та гідності людини:** визнання цінності кожної особистості.

- **Професіоналізм та компетентність:** постійне вдосконалення знань та навичок для якісного виконання обов'язків.
- **Дисциплінованість та сумлінність:** ретельне та своєчасне виконання службових завдань.
- **Політична неупередженість:** утримання від демонстрації політичних поглядів під час виконання службових обов'язків, недопущення впливу партійних інтересів на службову діяльність.
- **Лояльність:** вірність державі та її конституційному ладу, законним інтересам служби.
- **Толерантність:** повага до різних поглядів, культур, релігій.
- **Коректність та ввічливість:** дотримання етикету у спілкуванні.

Етика публічного службовця як вид професійної етики.

Професійна етика – це сукупність моральних принципів, норм та правил, що регулюють поведінку людей у конкретній сфері професійної діяльності, враховуючи її специфіку та суспільне значення [4, с. 22]. **Етика публічного службовця** є видом професійної етики, оскільки вона стосується специфічної діяльності – виконання функцій держави та місцевого самоврядування.

Особливості етики публічного службовця зумовлені:

- **Публічним характером діяльності:** службовці діють від імені держави або територіальної громади, розпоряджаються публічними ресурсами.
- **Підвищеною відповідальністю перед суспільством:** їхні рішення та дії мають значний вплив на життя громадян.
- **Наявністю владних повноважень:** що вимагає особливої обачності та відповідальності у їх застосуванні.
- **Необхідністю забезпечення довіри громадян** до органів публічної влади.

Місія та цінності державно-управлінської діяльності.

Місією державно-управлінської діяльності (публічного управління та адміністрування) в сучасній демократичній, правовій та соціальній державі є **служіння суспільству та людині** шляхом забезпечення реалізації та захисту їхніх прав, свобод і законних інтересів, створення умов для сталого розвитку країни та підвищення якості життя населення [5, с. 45-48].

Ключові цінності державно-управлінської діяльності, на яких базується етика публічного службовця, включають:

- Верховенство права та законність.
- Права людини та гідність особистості.
- Суспільне благо та публічний інтерес.
- Демократія та участь громадян в управлінні.
- Професіоналізм та компетентність.
- Добросовісність та неупередженість.
- Ефективність та результативність.
- Прозорість та підзвітність.
- Соціальна справедливість та рівність.
- Служіння та відповідальність.

Основні етичні принципи публічної служби. Етичні принципи публічної служби є основоположними керівними засадами моральної поведінки публічних службовців. Багато з них закріплені у Законі України "Про державну службу" (ст. 4) [6] та Загальних правилах етичної поведінки [2, Розділ II]. До них належать:

1. **Служіння державі і суспільству:** спрямованість дій на захист публічних інтересів.
2. **Гідна поведінка:** дотримання високих стандартів поведінки, що зміцнюють авторитет державної служби.
3. **Доброчесність:** пріоритет публічних інтересів над особистими, нетерпимість до корупції.
4. **Лояльність:** вірність конституційним принципам та інтересам держави, законним інтересам служби.
5. **Політична нейтральність (неупередженість):** утримання від дій, що можуть свідчити про особливе ставлення до певних політичних сил або підривати довіру до неупередженості служби.
6. **Прозорість та підзвітність:** відкритість діяльності та готовність звітувати перед суспільством.
7. **Професіоналізм та компетентність:** сумлінне, ефективне та результативне виконання обов'язків.
8. **Повага до людської гідності та прав людини.**
9. **Недискримінація:** забезпечення рівного ставлення до всіх осіб.
10. **Конфіденційність:** належне поводження з інформацією з обмеженим доступом.
11. **Дбайливе ставлення до державного та комунального майна.**

Ціннісно-нормативна модель особистості публічного службовця – це ідеалізований образ, що поєднує в собі сукупність професійних знань, умінь, навичок, а також морально-етичних якостей, цінностей та стандартів поведінки, які вважаються необхідними для ефективного та доброчесного виконання функцій держави чи місцевого самоврядування [7, с. 88-92]. Ця модель слугує орієнтиром для добору, навчання, оцінювання та розвитку персоналу публічної служби.

Вона базується на:

- **Цінностях:** (розглянуті вище – верховенство права, служіння суспільству, доброчесність, професіоналізм тощо). Публічний службовець має не лише знати, а й внутрішньо поділяти ці цінності.
- **Нормах:**
 - Правові норми:** закріплені в Конституції, законах (про державну службу, про запобігання корупції тощо), підзаконних актах.
 - Морально-етичні норми:** формалізовані в етичних кодексах та правилах поведінки, а також неписані норми професійної моралі.
- **Особистісних якостях:** (розглянуті вище – відповідальність, справедливість, чесність, повага, дисциплінованість тощо).
- **Професійних компетентностях:** знання законодавства, аналітичні здібності, комунікативні навички, вміння приймати рішення, лідерські якості тощо.

Формування такої моделі та прагнення до її реалізації є важливим завданням системи управління людськими ресурсами на публічній службі.

Етичні виміри організаційної культури органів публічної влади.

Організаційна культура – це система спільних цінностей, переконань, норм, традицій та моделей поведінки, які поділяються членами організації та визначають її функціонування та взаємодію із зовнішнім середовищем [8, с. 120-125]. **Етичні виміри організаційної культури** в органах публічної влади відображають, наскільки етичні принципи та норми інтегровані в повсякденну діяльність органу, в його управлінські процеси та міжособистісні стосунки.

Позитивні етичні виміри організаційної культури:

- Лідерство, що демонструє етичну поведінку: керівники є прикладом для підлеглих.
- Чіткі та зрозумілі етичні стандарти та очікування.
- Відкрите обговорення етичних дилем та надання підтримки у їх вирішенні.
- Система заохочення етичної поведінки та відповідальності за неетичні вчинки.
- Атмосфера довіри, поваги та взаємодопомоги.
- Нульова толерантність до корупції та інших порушень.
- Орієнтація на служіння суспільству та захист публічних інтересів.

Негативні етичні виміри (ознаки неетичної організаційної культури):

- Формальне ставлення до етичних норм.
- Переважання особистих чи групових інтересів над публічними.
- Покривання неетичних вчинків, кругова порука.
- Страх висловлювати власну думку або повідомляти про порушення.
- Бюрократизм, байдужість до потреб громадян.
- Високий рівень конфліктності, пліток, інтриг.

Розвиток позитивної етичної організаційної культури є важливим фактором підвищення ефективності роботи органів публічної влади та зміцнення довіри громадян.

Етичні кодекси в системі регулювання публічної служби.

Етичні кодекси (кодекси поведінки) є важливим інструментом нормативного регулювання етичних аспектів публічної служби. Вони формалізують очікування щодо поведінки публічних службовців, встановлюють стандарти доброчесності та слугують орієнтиром для прийняття рішень в складних етичних ситуаціях [4, с. 150-155].

Функції етичних кодексів:

- Інформаційна: ознайомлення службовців та суспільства з етичними стандартами.
- Регулятивна: встановлення правил належної поведінки.
- Превентивна: запобігання неетичним вчинкам та корупції.
- Виховна: формування етичної свідомості та культури.
- Іміджева: сприяння формуванню позитивного іміджу публічної служби.
- Захисна: захист публічних службовців від неправомірного тиску або необґрунтованих звинувачень (якщо вони діяли відповідно до кодексу).

Як зазначалося, в Україні основним таким документом є **Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування** [2]. Закон України "Про державну службу" (ст. 37) також встановлює

основні правила етичної поведінки державних службовців [6].

Ефективність етичних кодексів залежить не лише від їх наявності, а й від механізмів їх впровадження, навчання службовців, моніторингу дотримання та відповідальності за порушення. Вони мають бути "живими" документами, які регулярно переглядаються та адаптуються до нових викликів.

Структура вимог до державного службовця

Закон України "Про державну службу" [6, ст. 19, 20] та інші нормативно-правові акти встановлюють комплексну систему вимог до осіб, які претендують на вступ та проходять державну службу. Ці вимоги можна структурувати наступним чином:

1. Загальні вимоги (право на державну службу – ст. 19 Закону):

Громадянство України.

Досягнення 18-річного віку.

Вільне володіння державною мовою.

Наявність відповідного ступеня вищої освіти (залежно від категорії посади: для категорій "А" і "Б" – ступінь магістра, для категорії "В" – не нижче молодшого бакалавра або бакалавра).

2. Професійна компетентність (визначається через конкурсний відбір):

Знання законодавства: Конституції України, законодавства про державну службу, антикорупційного законодавства, спеціального законодавства залежно від сфери діяльності.

Професійні знання та вміння, необхідні для виконання посадових обов'язків. Лідерські якості, комунікативні навички, аналітичні здібності, вміння працювати в команді, стресостійкість та інші компетентності, визначені для конкретної посади.

Досвід роботи: для посад категорій "А" та "Б" встановлюються вимоги до загального стажу роботи та досвіду роботи на певних посадах.

3. Морально-етичні якості: (детально розглянуті вище) добросовісність, відповідальність, справедливість, чесність, неупередженість тощо. Дотримання правил етичної поведінки є обов'язковим.

4. Специфічні вимоги та обмеження:

Обмеження, пов'язані із запобіганням корупції: встановлені Законом "Про запобігання корупції" (щодо сумісництва, отримання подарунків, конфлікту інтересів, декларування тощо) [10].

Обмеження щодо перебування на державній службі: не можуть вступити на службу особи, визнані недієздатними, які мають судимість, що є несумісною із зайняттям посади, позбавлені права обіймати певні посади, піддані адміністративному стягненню за корупційне правопорушення (протягом певного строку), які мають громадянство іншої держави тощо [6, ст. 19].

Вимоги щодо політичної неупередженості: державний службовець не може бути членом політичної партії (для категорії "А"), має утримуватися від демонстрації своїх політичних переконань під час виконання обов'язків [6, ст. 10].

5. Вимоги до стану здоров'я: Закон "Про державну службу" прямо не встановлює детальних медичних вимог для всіх категорій, окрім загальної придатності до виконання службових обов'язків. Однак, для окремих видів державної

служби (наприклад, у силових структурах) можуть існувати спеціальні вимоги до стану здоров'я, встановлені відповідними законами та підзаконними актами. Особа, яка претендує на зайняття посади, проходить попередню спеціальну перевірку, яка може включати і аспекти, пов'язані зі станом здоров'я, якщо це передбачено законодавством для відповідної посади.

6. **Етичні вимоги:** Деталізовані у Загальних правилах етичної поведінки [2] та статті 37 Закону "Про державну службу" [6]. Включають вимоги щодо служіння суспільству, доброчесності, лояльності, політичної нейтральності, професіоналізму, поваги, конфіденційності, належного використання ресурсів.

Оцінювання результатів службової діяльності державного службовця

Оцінювання результатів службової діяльності державних службовців проводиться щорічно з метою визначення якості виконання поставлених завдань, рівня їхньої професійної компетентності, а також для прийняття рішень щодо преміювання, планування кар'єри, професійного навчання [6, ст. 44]. Порядок проведення оцінювання затверджується Кабінетом Міністрів України [11].

Хоча оцінювання зосереджене на результатах та компетентностях, **дотримання етичних норм та правил поведінки** також є важливим аспектом, який може враховуватися. Наприклад, порушення правил етичної поведінки може бути підставою для дисциплінарної відповідальності та негативно вплинути на загальну оцінку службовця. Результати оцінювання можуть бути підставою для висновків про необхідність підвищення рівня дотримання етичних стандартів.

Умови проходження державної служби в закордонних країнах

Умови проходження державної служби в країнах розвиненої демократії мають як спільні риси (конкурсний відбір, вимоги до професіоналізму, етичні стандарти), так і відмінності, зумовлені національними традиціями та моделями публічного управління.

З точки зору етики, в багатьох країнах ОЕСР та ЄС існують:

- Розроблені кодекси етики або поведінки, які є обов'язковими для службовців.
- Спеціалізовані органи або уповноважені особи з питань етики, які надають консультації, проводять розслідування та здійснюють нагляд за дотриманням етичних норм.
- Системи навчання з питань етики та доброчесності для публічних службовців.
- Прозорі механізми декларування інтересів та управління конфліктами інтересів.
- Акцент на цінностях публічної служби, таких як служіння суспільству, підзвітність, верховенство права.
- Високий рівень суспільної уваги до етичної поведінки публічних осіб та нетерпимість до її порушень.

Наприклад, у Великій Британії діє Кодекс державної служби (Civil Service Code), у Канаді – Кодекс цінностей та етики публічного сектору. Ці документи встановлюють фундаментальні цінності та стандарти поведінки [12, с. 150-165].

Професійно-етичні вимоги до державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в Україні

Професійно-етичні вимоги в Україні встановлюються насамперед:

- **Законом України "Про державну службу" [6]:** визначає принципи

державної служби (включаючи добросесність, професіоналізм, політичну неупередженість), основні права та обов'язки державних службовців, правила етичної поведінки (ст. 8, 37).

- **Законом України "Про службу в органах місцевого самоврядування" [13]:** встановлює аналогічні вимоги для посадових осіб місцевого самоврядування, зокрема, обов'язок діяти в інтересах територіальної громади, дотримуватися етичних норм.
- **Законом України "Про запобігання корупції" [10]:** містить низку етичних правил та обмежень, спрямованих на запобігання корупції та конфлікту інтересів (обмеження щодо подарунків, сумісництва, вимоги до поведінки після припинення служби тощо).
- **Загальними правилами етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування [2]:** деталізують стандарти поведінки, що базуються на принципах служіння суспільству, добросесності, лояльності, професіоналізму, політичної нейтральності, прозорості, поваги та конфіденційності.

Ці вимоги охоплюють як професійну діяльність (сумлінне виконання обов'язків, компетентність, ефективність), так і особисту поведінку публічного службовця (недопущення дій, що можуть зашкодити репутації служби, уникнення конфлікту інтересів, дотримання високих моральних стандартів). Дотримання цих вимог є обов'язком кожного публічного службовця та запорукою належного функціонування публічної влади.

Перелік питань для самостійної перевірки знань здобувачів:

1. Дайте визначення поняття "етика державного службовця" та розкрийте її сутність.
2. Який основний нормативно-правовий акт в Україні встановлює загальні стандарти етичної поведінки для державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування?
3. Назвіть щонайменше п'ять ключових моральних якостей, якими повинен володіти державний службовець.
4. У чому полягають особливості етики публічного службовця як виду професійної етики?
5. Сформулюйте місію державноуправлінської діяльності в сучасній демократичній державі.
6. Перелічіть основні цінності, на яких базується державноуправлінська діяльність та етика публічного службовця.
7. Назвіть та коротко охарактеризуйте щонайменше три основні етичні принципи публічної служби, закріплені в Загальних правилах етичної поведінки.
8. Що таке ціннісно-нормативна модель особистості публічного службовця та які її основні складові?
9. Які позитивні етичні виміри організаційної культури органів публічної влади ви можете назвати?
10. Які основні функції виконують етичні кодекси в системі регулювання публічної служби?
11. Назвіть загальні вимоги до осіб, які претендують на вступ на державну

службу в Україні, згідно із Законом "Про державну службу" (щодо громадянства, віку, освіти, володіння мовою).

12. Які професійні компетентності, окрім знання законодавства, є важливими для державного службовця?
13. Які специфічні обмеження, пов'язані із запобіганням корупції, встановлюються для державних службовців?
14. Де деталізовані етичні вимоги до поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в Україні?
15. Яким чином дотримання етичних норм може враховуватися під час щорічного оцінювання результатів службової діяльності державного службовця?
16. Наведіть приклади, як етичні стандарти регулюються на державній службі в країнах розвиненої демократії.
17. Які основні нормативно-правові акти встановлюють професійно-етичні вимоги до державних службовців в Україні?
18. Які професійно-етичні вимоги є спільними для державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в Україні?
19. Чому політична неупередженість є важливим етичним принципом для публічного службовця?
20. Яким чином розвиток позитивної етичної організаційної культури в органах публічної влади сприяє підвищенню довіри громадян?

Пропоновані теми рефератів для поглиблення знань здобувачів:

1. Формування та розвиток ціннісно-нормативної моделі особистості публічного службовця в Україні: теоретико-правовий та практичний аспекти.
2. Етичні кодекси як інструмент регулювання професійної поведінки публічних службовців: ефективність Загальних правил етичної поведінки в Україні та міжнародний досвід.
3. Організаційна культура органів публічної влади як чинник забезпечення етичної поведінки службовців: діагностика та шляхи формування позитивних етичних вимірів.
4. Проблема конфлікту інтересів в етичному вимірі публічної служби: правове регулювання, превентивні механізми та шляхи мінімізації в Україні.
5. Морально-етичні якості публічного службовця як основа професіоналізму та довіри суспільства до влади.
6. Механізми забезпечення дотримання етичних стандартів на публічній службі: від навчання та просвіти до дисциплінарної відповідальності.
7. Етичні дилеми в діяльності публічних службовців: типологія, причини виникнення та шляхи конструктивного вирішення.
8. Роль керівника у формуванні та підтримці етичних стандартів поведінки в колективі органу публічної влади.
9. Порівняльний аналіз систем етичного регулювання публічної служби в Україні та країнах Європейського Союзу: уроки та перспективи адаптації кращих практик.
10. Вплив професійно-етичних стандартів на ефективність діяльності та імідж публічної служби в Україні.

Тестове завдання для самостійної перевірки знань здобувачів:

1. Що таке етика державного службовця?

- а) Сукупність правових норм, що регулюють виключно робочий час.
- б) Система моральних принципів, норм і правил поведінки, якими мають керуватися публічні службовці.
- в) Набір технічних навичок, необхідних для виконання посадових обов'язків.
- г) Правила внутрішнього трудового розпорядку установи.

2. Який документ в Україні встановлює загальні стандарти етичної поведінки для державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування?

- а) Конституція України
- б) Закон України "Про запобігання корупції"
- в) Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування (затверджені НАДС)
- г) Регламент Верховної Ради України

3. Яка з наведених якостей НЕ є ключовою моральною якістю державного службовця?

- а) Доброчесність
- б) Відповідальність
- в) Безпечальне виконання будь-яких наказів, навіть незаконних
- г) Справедливість

4. Що є місією державно-управлінської діяльності в сучасній демократичній державі?

- а) Забезпечення інтересів правлячої партії
- б) Служіння суспільству та людині шляхом забезпечення реалізації та захисту їхніх прав
- в) Максимальне збільшення доходів державного бюджету
- г) Контроль за всіма сферами суспільного життя

5. Який з наведених принципів НЕ є основним етичним принципом публічної служби згідно із Загальними правилами етичної поведінки?

- а) Доброчесність
- б) Лояльність
- в) Професіоналізм
- г) Пріоритет особистих інтересів над суспільними

6. Ідеалізований образ, що поєднує професійні якості, морально-етичні норми та цінності публічного службовця, називається:

- а) Профіль компетенцій
- б) Ціннісно-нормативна модель особистості
- в) Посадова інструкція
- г) Кваліфікаційна характеристика

7. Що НЕ є функцією етичних кодексів у системі регулювання публічної служби?

- а) Інформаційна
- б) Регулятивна
- в) Превентивна
- г) Гарантування підвищення заробітної плати

8. Яка з наведених вимог НЕ є загальною вимогою для вступу на державну службу в Україні згідно із Законом "Про державну службу"?

- а) Громадянство України
- б) Досягнення 18-річного віку
- в) Наявність членства у професійній спілці
- г) Вільне володіння державною мовою

9. Дотримання яких правил є обов'язковим для державного службовця згідно зі статтею 37 Закону "Про державну службу"?

- а) Правил дорожнього руху
- б) Правил етичної поведінки
- в) Правил користування соціальними мережами
- г) Правил спортивних змагань

10. Яким чином етична поведінка державного службовця може враховуватися під час його щорічного оцінювання?

- а) Етична поведінка не враховується, оцінюються лише результати роботи
- б) Дотримання етичних норм може бути одним з аспектів оцінки, а порушення – підставою для дисциплінарної відповідальності
- в) Оцінюється лише наявність подяк від громадян
- г) Враховується лише при призначенні на керівні посади

11. Що є характерним для систем етичного регулювання на державній службі в країнах розвиненої демократії?

- а) Відсутність формалізованих кодексів етики
- б) Наявність розроблених кодексів етики, систем навчання та нагляду за їх дотриманням
- в) Повна свобода службовців у визначенні власних етичних стандартів
- г) Пріоритет політичної доцільності над етичними нормами

12. Який принцип державної служби вимагає від державного службовця утримуватися від демонстрації політичних поглядів під час виконання обов'язків?

- а) Принцип законності
- б) Принцип політичної неупередженості (нейтральності)
- в) Принцип ефективності
- г) Принцип патріотизму

13. Який аспект НЕ є частиною позитивних етичних вимірів організаційної культури органу публічної влади?

- а) Лідерство, що демонструє етичну поведінку
- б) Чіткі етичні стандарти та очікування
- в) Покривання неетичних вчинків колег заради "командного духу"
- г) Нульова толерантність до корупції

14. До специфічних вимог та обмежень для державних службовців належать:

- а) Обов'язок щорічно проходити медичний огляд у будь-якому випадку
- б) Обмеження щодо сумісництва та суміщення з іншими видами діяльності, встановлені Законом "Про запобігання корупції"
- в) Заборона на виїзд за кордон без дозволу керівника
- г) Обов'язкова участь у партійних заходах

15. Професійно-етичні вимоги до державних службовців та посадових

осіб місцевого самоврядування в Україні встановлюються:

- а) Виключно рішеннями керівників відповідних органів
- б) Законами України ("Про державну службу", "Про службу в ОМС", "Про запобігання корупції") та Загальними правилами етичної поведінки
- в) Тільки міжнародними конвенціями
- г) Лише традиціями та звичаями відповідного регіону

Список використаних джерел:

1. *Етика публічного службовця* : навч. посіб. / Н. Г. Плахотнюк, В. О. Чміль, Ю. В. Полупан та ін. Київ : НАДУ, 2017. 244 с.
2. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05.08.2016 № 158 (у редакції наказу НАДС від 28.04.2021 № 72-21). *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1209-16>
3. *Професійна етика державних службовців* : підручник / за заг. ред. В. М. Огаценка. Запоріжжя : ЗНУ, 2011. 328 с.
4. *Етика та етикет у публічному управлінні* : навч. посіб. / О. В. Радченко, С. М. Серьогін, І. В. Петрова. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 256 с.
5. *Публічне управління: основи теорії та практики* : підручник / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка. Київ : НАДУ, 2014. 560 с.
6. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
7. *Формування професійної культури державних службовців: ціннісно-нормативний аспект* : монографія / І. В. Розпутенко. Київ : Вид-во НАДУ, 2007. 344 с.
8. *Організаційна культура в державному управлінні* : навч. посіб. / В. М. Сороко, О. В. Сороко. Київ : НАДУ, 2010. 280 с.
9. Про затвердження Загальних вимог до компетентності державних службовців : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 27.10.2023 № 163-23. *Національне агентство України з питань державної служби*. URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-zahalnykh-vymoh-do-kompetentnosti-derzhavnykh-sluzhbovtziv-a1648>
10. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>
11. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців : Постанова Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 № 640. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF>
12. *Державна служба в зарубіжних країнах: досвід для України* : монографія / за заг. ред. В. А. Ребкала, В. А. Шахова. Київ : Вид-во НАДУ, 2005. 360 с.
13. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 02.05.2023 № 3077-IX. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20>

ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ

Лідерство та керівництво на публічній службі **(Leadership and management in the public service)**

Мета модуля: формування знань про сутність, зміст і потенціал керівництва та лідерства на публічній службі, а також набуття навичок і вмінь оцінки і розвитку лідерського потенціалу публічних службовців з використанням новітніх технологій (тестування, коучінг, кейс-стаді тощо).

Тема 9. Керівник в публічній службі

Стислий зміст лекційного матеріалу.

Завдання, функції, структура, управління (в контексті діяльності керівника). Керівник на публічній службі діє в межах конкретного органу публічної влади (державного органу чи органу місцевого самоврядування), який має власні завдання, функції, структуру та систему управління.

- **Завдання органу публічної влади** визначаються Конституцією України, відповідними законами та положеннями про орган. Вони відображають суспільні потреби та державні пріоритети, на реалізацію яких спрямована діяльність органу (наприклад, забезпечення національної безпеки, надання освітніх послуг, здійснення соціального захисту, регулювання економічної діяльності тощо) [1, с. 45-49].
- **Функції органу публічної влади** – це основні напрями його діяльності, спрямовані на виконання поставлених завдань. Функції можуть бути основними (профільними) та забезпечувальними (наприклад, правове, кадрове, фінансове забезпечення).
- **Структура органу публічної влади** – це його внутрішня організаційна побудова, що включає керівництво, структурні підрозділи (департаменти, управління, відділи, сектори), та визначає їх підпорядкованість і взаємозв'язки.
- **Управління в органі публічної влади** – це цілеспрямований вплив керівника та керівного складу на колектив та процеси для досягнення поставлених завдань та ефективного виконання функцій. Воно включає планування, організацію, мотивацію, контроль та координацію діяльності.

Керівник публічної служби відповідає за ефективну організацію роботи органу чи його структурного підрозділу для виконання цих завдань і функцій в межах визначеної структури та через належне управління [2, с. 112-115].

Поняття та зміст ефективності державної служби.

Ефективність державної служби – це комплексна характеристика її функціонування, що відображає ступінь досягнення поставлених цілей та завдань при оптимальному використанні наявних ресурсів (людських, фінансових, матеріальних, часових) та відповідність результатів суспільним потребам та очікуванням [3, с. 78-82].

Зміст ефективності державної служби включає такі аспекти:

- **Результативність:** ступінь досягнення запланованих результатів та цілей (наприклад, покращення якості послуг, зниження рівня злочинності,

підвищення рівня освіти).

- **Економічність:** досягнення результатів з найменшими можливими витратами ресурсів.
- **Продуктивність:** співвідношення між обсягом наданих послуг чи виконаних завдань та витраченими на це ресурсами.
- **Якість:** відповідність наданих послуг та результатів діяльності встановленим стандартам, а також очікуванням споживачів (громадян, бізнесу).
- **Своєчасність:** виконання завдань та надання послуг у встановлені строки.
- **Адаптивність:** здатність державної служби гнучко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та суспільних потребах.
- **Легітимність та суспільна довіра:** визнання та підтримка діяльності державної служби з боку громадян.

Оцінка ефективності державної служби може здійснюватися за допомогою системи показників, що відображають різні аспекти її діяльності. Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) розробляє та впроваджує інструменти моніторингу та оцінки ефективності діяльності державних органів та державних службовців [4].

Управлінська діяльність керівника на публічній службі – це цілеспрямований вплив на підлеглих службовців та керовані процеси з метою забезпечення ефективного виконання завдань і функцій, покладених на відповідний орган публічної влади чи його структурний підрозділ, в інтересах держави та суспільства [5, с. 90-95].

Сутність управлінської діяльності полягає в організації спільної праці колективу, координації зусиль окремих виконавців та спрямуванні їх на досягнення загальних цілей. Керівник виступає як організатор, координатор, контролер та мотиватор.

Зміст управлінської діяльності керівника включає виконання таких основних управлінських функцій:

1. **Планування:** визначення цілей, завдань, пріоритетів діяльності, розробка планів та програм їх реалізації, прогнозування результатів.
2. **Організація:** формування структури, розподіл завдань та повноважень між підлеглими, створення необхідних умов для роботи, забезпечення ресурсами.
3. **Мотивація:** стимулювання підлеглих до ефективної та сумлінної праці через матеріальні та нематеріальні заохочення, створення сприятливого психологічного клімату.
4. **Контроль:** моніторинг виконання планів та завдань, оцінка результатів діяльності, виявлення відхилень та прийняття коригувальних заходів.
5. **Координація (регулювання):** узгодження дій різних підрозділів та окремих виконавців, забезпечення взаємодії та усунення перешкод у роботі.
6. **Прийняття управлінських рішень:** вибір оптимального варіанту дій на основі аналізу інформації та оцінки альтернатив.
7. **Комунікація:** забезпечення ефективного обміну інформацією всередині колективу та із зовнішнім середовищем.
8. **Розвиток персоналу:** сприяння професійному зростанню підлеглих, підвищенню їх кваліфікації.

Цілі управлінської діяльності керівника на публічній службі:

- Забезпечення ефективного виконання завдань і функцій, покладених на

орган/підрозділ.

- Досягнення високої результативності та якості роботи.
- Оптимальне використання наявних ресурсів.
- Формування професійного, мотивованого та згуртованого колективу.
- Забезпечення дотримання законодавства та принципів публічної служби.
- Створення умов для інновацій та постійного вдосконалення діяльності.
- Підвищення рівня довіри громадян до органу публічної влади.

Співвідношення керівника та лідера в публічній службі.

Поняття "керівник" та "лідер" часто використовуються як синоніми, проте вони мають відмінності, хоча в ідеалі керівник на публічній службі має поєднувати риси обох.

- **Керівник (менеджер)** – це особа, яка обіймає офіційну посаду з відповідними повноваженнями та відповідальністю за управління певним органом, підрозділом чи колективом. Керівництво ґрунтується на формальних повноваженнях, посадовій інструкції та адміністративних важелях впливу [6, с. 150-153]. Основні функції керівника – планування, організація, контроль.
- **Лідер** – це особа, яка має здатність впливати на інших людей, надихати їх та вести за собою для досягнення спільних цілей, незалежно від формальної посади. Лідерство ґрунтується на авторитеті, довірі, особистих якостях, баченні та вмінні мотивувати [7, с. 33-37]. Лідер фокусується на стратегічному баченні, інноваціях, розвитку людей.

Співвідношення:

- Не кожен керівник є лідером, і не кожен лідер обіймає керівну посаду.
- **Ідеальний керівник на публічній службі** поєднує в собі як управлінські (менеджерські) навички, так і лідерські якості. Він не лише адмініструє процеси, а й формує бачення майбутнього, надихає колектив, сприяє змінам та розвитку.
- В умовах реформ та викликів, що стоять перед публічною службою, роль лідерства значно зростає. Потрібні керівники, здатні вести за собою, мотивувати на досягнення амбітних цілей, впроваджувати інновації та забезпечувати адаптацію до змін.

Управлінський статус керівника публічної служби визначається його офіційним становищем в ієрархії органу публічної влади, обсягом повноважень, прав, обов'язків та відповідальності, закріплених у законодавстві (наприклад, Законі "Про державну службу" [2] для керівників державної служби, Законі "Про службу в органах місцевого самоврядування" [8] для керівників в ОМС) та посадових інструкціях. Керівники державної служби категорії "А" (вищий корпус) мають особливий статус та процедуру призначення.

Компетенції керівника публічної служби – це сукупність знань, умінь, навичок, особистісних якостей та ціннісних орієнтацій, необхідних для ефективного виконання управлінських функцій та досягнення поставлених цілей. Закон "Про державну службу" визначає загальні та спеціальні вимоги до компетентності державних службовців, включаючи керівників [2, ст. 20]. НАДС розробляє та затверджує Загальні вимоги

до компетентності державних службовців, які можуть включати [9]:

- **Лідерство:** здатність визначати напрям розвитку, надихати та мотивувати команду, приймати відповідальні рішення.
- **Прийняття ефективних рішень:** вміння аналізувати інформацію, оцінювати ризики та обирати оптимальні шляхи вирішення проблем.
- **Комунікація та взаємодія:** навички ефективного спілкування, ведення переговорів, налагодження співпраці.
- **Управління змінами:** здатність ініціювати, підтримувати та впроваджувати зміни.
- **Управління результативністю та ефективністю:** вміння ставити чіткі цілі, організувати роботу для їх досягнення, оцінювати результати.
- **Управління людськими ресурсами:** навички добору, мотивації, розвитку та оцінки персоналу.
- **Доброчесність:** дотримання етичних норм, прозорість, невідкупність.
- **Стресостійкість.**
- **Знання законодавства та специфіки сфери діяльності.**

Типологія стилів керівництва в органах державної влади та органах державного управління.

Стиль керівництва – це сукупність характерних для керівника прийомів та способів впливу на підлеглих для досягнення цілей організації. В органах публічної влади можуть проявлятися різні стилі керівництва [6, с. 180-195; 7, с. 102-110]:

1. Авторитарний (директивний) стиль:

- ✓ Характеризується високим ступенем централізації влади, одноосібним прийняттям рішень керівником, жорстким контролем, мінімальною участю підлеглих в управлінні.
- ✓ **Переваги:** швидкість прийняття рішень, чіткість команд, ефективність у кризових ситуаціях або при виконанні рутинних завдань.
- ✓ **Недоліки:** пригнічення ініціативи підлеглих, низька мотивація, можливі помилки через відсутність обговорення, напружена психологічна атмосфера.

2. Демократичний (колегіальний, партисипативний) стиль:

- ✓ Характеризується залученням підлеглих до обговорення проблем та прийняття рішень, делегуванням повноважень, створенням атмосфери довіри та співпраці.
- ✓ **Переваги:** висока мотивація та задоволеність працівників, розвиток ініціативи, краща якість рішень завдяки колективному обговоренню.
- ✓ **Недоліки:** може бути менш оперативним, вимагає високого рівня компетентності та відповідальності від підлеглих.

3. Ліберальний (потуральницький, laissez-faire) стиль:

- ✓ Характеризується мінімальним втручанням керівника в діяльність підлеглих, наданням їм повної свободи дій, уникненням відповідальності.
- ✓ **Переваги:** може бути ефективним у високопрофесійних та творчих колективах, де працівники мають високий рівень самоорганізації.
- ✓ **Недоліки:** часто призводить до зниження дисципліни, відсутності контролю, хаосу, низької продуктивності, якщо колектив не готовий до

такого рівня самостійності.

4. Ситуаційний стиль:

- ✓ Передбачає гнучке використання різних стилів керівництва залежно від конкретної ситуації, рівня зрілості підлеглих, характеру завдання та інших факторів. Вважається найбільш ефективним у сучасному динамічному середовищі.

5. Трансформаційне лідерство:

- ✓ Керівник-лідер надихає підлеглих на досягнення високих цілей, змінює їхні цінності та переконання, сприяє їхньому особистісному та професійному зростанню, фокусується на довгостроковому баченні.

6. Транзакційне лідерство:

- ✓ Ґрунтується на обміні між керівником та підлеглими (винагорода за хорошу роботу, покарання за погану). Керівник встановлює чіткі завдання та контролює їх виконання.

В українській публічній службі спостерігається поступовий перехід від переважно авторитарних до більш демократичних та ситуаційних стилів керівництва, що пов'язано з реформами та прагненням до європейських стандартів управління.

Публічна служба, як державна, так і служба в органах місцевого самоврядування, характеризується **особливим статусом** осіб, які її проходять. Цей статус зумовлений тим, що публічні службовці діють від імені держави або територіальної громади, наділені владними повноваженнями, розпоряджаються публічними ресурсами та приймають рішення, що мають значний вплив на права, свободи та законні інтереси громадян та юридичних осіб [1, с. 25-28].

З особливим статусом нерозривно пов'язана **підвищена відповідальність** публічних службовців. Вони несуть не лише юридичну відповідальність (дисциплінарну, адміністративну, кримінальну, матеріальну) за свої дії чи бездіяльність, а й морально-етичну відповідальність перед суспільством.

Саме ці два фактори – **особливий статус та підвищена відповідальність** – є важливими чинниками, що зумовлюють **підвищені вимоги до претендентів** на роботу в органи державної влади та органи місцевого самоврядування. Ці вимоги стосуються:

1. Професійної компетентності:

- ✓ **Освіта:** наявність відповідного рівня та профілю освіти [2, ст. 19; 8, ст. 5].
- ✓ **Знання законодавства:** Конституції України, законодавства про публічну службу, антикорупційного законодавства, а також спеціального законодавства, що регулює діяльність відповідного органу.
- ✓ **Досвід роботи:** для багатьох посад, особливо керівних, встановлюються вимоги до стажу роботи та досвіду на певних посадах.
- ✓ **Спеціальні знання та навички,** необхідні для виконання конкретних посадових обов'язків.

2. Особистісних та ділових якостей:

- ✓ **Морально-етичні якості:** доброчесність, чесність, справедливість, відповідальність, неупередженість, патріотизм [2, ст. 4, 8; 10].
- ✓ **Комунікативні навички, аналітичні здібності, вміння працювати в команді, стресостійкість, орієнтація на результат.**

- ✓ **Лідерські якості** (для керівних посад).
- 3. **Відповідності обмеженням та заборонам:**
 - ✓ **Громадянство України.**
 - ✓ **Володіння державною мовою.**
 - ✓ **Відсутність обставин, що перешкоджають вступу на публічну службу** (наприклад, судимість за умисний злочин, визнання недієздатним, наявність громадянства іншої держави, корупційні правопорушення в минулому) [2, ст. 19; 8, ст. 12].
 - ✓ **Дотримання антикорупційних обмежень** (щодо сумісництва, подарунків, конфлікту інтересів) [11, Розділ IV].
- 4. **Готовності до виконання специфічних обов'язків та дотримання етичних норм:**
 - ✓ Публічні службовці зобов'язані діяти в інтересах суспільства, бути політично неупередженими, зберігати конфіденційність інформації, постійно підвищувати свій професійний рівень [2, ст. 8; 10].

Процедура вступу на публічну службу, як правило, передбачає **конкурсний відбір**, який включає тестування, розв'язання ситуаційних завдань, співбесіду. Метою конкурсу є добір найбільш компетентних та добросовісних кандидатів, здатних ефективно виконувати покладені на них відповідальні завдання [2, Розділ IV].

Тож, підвищені вимоги до претендентів є запорукою формування якісного кадрового складу публічної служби, здатного забезпечити ефективно державне управління та служіння суспільству. Керівники на публічній службі відіграють ключову роль у забезпеченні дотримання цих вимог та стандартів у своїх колективах.

Управлінська команда в системі публічної служби.

Управлінська команда в системі публічної служби – це група керівників та ключових фахівців, об'єднаних спільними цілями, цінностями та відповідальністю за досягнення стратегічних завдань органу публічної влади [5, с. 210-215]. Формування ефективної управлінської команди є важливим завданням для керівника вищого рівня.

Характеристики ефективної управлінської команди:

- ✓ **Спільне бачення та цілі:** чітке розуміння місії, стратегічних пріоритетів та очікуваних результатів.
- ✓ **Взаємодоповнюваність компетенцій:** члени команди володіють різними знаннями, навичками та досвідом, що дозволяє комплексно вирішувати завдання.
- ✓ **Високий рівень довіри та взаємоповаги.**
- ✓ **Відкрита та ефективна комунікація.**
- ✓ **Конструктивне вирішення розбіжностей та конфліктів.**
- ✓ **Здатність до спільного прийняття рішень та колективної відповідальності.**
- ✓ **Орієнтація на результат та постійне вдосконалення.**

В умовах реформування публічної служби роль згуртованих та професійних управлінських команд зростає, оскільки вони здатні забезпечувати впровадження змін, долати опір та досягати поставлених цілей. Керівник відіграє ключову роль у формуванні, розвитку та мотивації управлінської команди.

Керівник і управління конфліктами на державній службі та службі в

органах місцевого самоврядування.

Конфлікт – це зіткнення протилежних інтересів, поглядів, позицій, що виникає в процесі взаємодії між окремими особами або групами. Конфлікти на публічній службі є неминучим явищем, враховуючи складність завдань, обмеженість ресурсів, різноманітність інтересів та особистісних характеристик працівників.

Типові причини конфліктів на публічній службі:

- Нечіткий розподіл завдань, повноважень та відповідальності.
- Обмеженість ресурсів (фінансових, матеріальних, інформаційних).
- Розбіжності в цілях, цінностях та інтересах.
- Недоліки в комунікації, нерозуміння.
- Особистісні антипатії, психологічна несумісність.
- Незадоволеність умовами праці, оплатою, кар'єрним зростанням.
- Стиль керівництва (надто авторитарний або ліберальний).
- Опір змінам та реформам.

Роль керівника в управлінні конфліктами: Керівник несе відповідальність за створення здорового психологічного клімату в колективі та ефективне управління конфліктами. Його завдання – не уникати конфліктів, а конструктивно їх вирішувати або спрямовувати в конструктивне русло.

Методи управління конфліктами, які може застосовувати керівник [7, с. 280-290; 12, с. 188-195]:

1. Структурні методи (спрямовані на запобігання конфліктам):

- ✓ Чітке роз'яснення вимог до роботи.
- ✓ Використання координаційних та інтеграційних механізмів.
- ✓ Встановлення загально-організаційних комплексних цілей.
- ✓ Справедлива система винагород.

2. Міжособистісні методи (спрямовані на вирішення існуючих конфліктів):

- ✓ **Ухилення:** доцільне, якщо конфлікт несуттєвий або потрібен час для збору інформації.
- ✓ **Згладжування:** акцент на спільних інтересах, зменшення гостроти протиріч.
- ✓ **Примус (силовий метод):** використання влади для нав'язування свого рішення; ефективний в екстремальних ситуаціях, але може мати негативні наслідки в довгостроковій перспективі.
- ✓ **Компроміс:** взаємні поступки сторін.
- ✓ **Співпраця (вирішення проблеми):** спільний пошук рішення, яке задовольняє інтереси всіх сторін; найбільш конструктивний, але потребує часу та зусиль.
- ✓ **Залучення третьої сторони (медіація, арбітраж):** допомога нейтрального посередника у вирішенні конфлікту.

Законодавчі аспекти управління конфліктами:

- Закон "Про державну службу" [2, ст. 8] та Закон "Про службу в органах місцевого самоврядування" [8] покладають на службовців обов'язок дотримуватися етичних норм, правил внутрішнього розпорядку, що сприяє запобіганню конфліктам.
- Закон "Про запобігання корупції" [11] регулює питання запобігання та врегулювання **конфлікту інтересів**, що є специфічним видом конфлікту. Керівник

відіграє ключову роль у виявленні та врегулюванні таких ситуацій у підлеглих.

- Кодекс законів про працю України [13] містить норми щодо вирішення трудових спорів.

Ефективне управління конфліктами з боку керівника сприяє покращенню психологічного клімату в колективі, підвищенню продуктивності праці, зменшенню плинності кадрів та зміцненню авторитету публічної служби.

Перелік питань для самостійної перевірки знань здобувачів:

1. Що таке "ефективність державної служби" та які її основні складові?
2. Назвіть основні функції управлінської діяльності керівника на публічній службі.
3. Які ключові цілі ставить перед собою керівник в управлінській діяльності на публічній службі?
4. У чому полягає різниця між поняттями "керівник" та "лідер" у контексті публічної служби?
5. Чому для сучасного керівника на публічній службі важливо поєднувати риси як менеджера, так і лідера?
6. Чим визначається управлінський статус керівника публічної служби?
7. Назвіть щонайменше три ключові компетенції, якими має володіти керівник на публічній службі згідно із сучасними вимогами.
8. Охарактеризуйте авторитарний стиль керівництва: його переваги та недоліки в умовах публічної служби.
9. Які переваги та недоліки має демократичний стиль керівництва в органах публічної влади?
10. Що таке ситуаційний стиль керівництва і чому він вважається ефективним?
11. Яким чином особливий статус та підвищена відповідальність публічних службовців впливають на вимоги до претендентів на роботу в органах публічної влади?
12. Назвіть щонайменше три категорії підвищених вимог до претендентів на публічну службу.
13. Дайте визначення поняття "управлінська команда" в системі публічної служби.
14. Які характеристики властиві ефективній управлінській команді?
15. Чому конфлікти на публічній службі є неминучим явищем? Назвіть типові причини їх виникнення.
16. Яка роль керівника в управлінні конфліктами в колективі?
17. Назвіть та коротко охарактеризуйте два структурні методи запобігання конфліктам на публічній службі.
18. Які міжособистісні методи вирішення конфліктів може застосовувати керівник? (Назвіть щонайменше три).
19. Який метод вирішення конфлікту вважається найбільш конструктивним і чому?
20. Як Закон України "Про запобігання корупції" пов'язаний з управлінням специфічним видом конфлікту – конфліктом інтересів – з боку керівника?

Пропоновані теми рефератів для поглиблення знань здобувачів:

1. Основні завдання та функції керівника в сучасному органі публічної влади України.
2. Поняття ефективності державної служби та роль керівника у її забезпеченні.
3. Лідерство та менеджмент в публічній службі: порівняльна характеристика та необхідність поєднання.
4. Ключові компетенції сучасного керівника публічної служби в Україні: вимоги законодавства та практика.
5. Аналіз типових стилів керівництва та їх застосування в органах державного управління України.
6. Відповідальність керівника на публічній службі: правові та морально-етичні аспекти.
7. Підвищені вимоги до претендентів на керівні посади в органах державної влади та місцевого самоврядування: обґрунтування та зміст.
8. Формування та розвиток управлінської команди в системі публічної служби: роль керівника.
9. Методи управління та вирішення конфліктів у колективі публічних службовців: завдання керівника.
10. Порівняльний огляд підходів до підготовки та розвитку керівних кадрів для публічної служби в Україні та обраній зарубіжній країні.

Тестове завдання для самостійної перевірки знань здобувачів:

1. Що НЕ є однією з основних управлінських функцій керівника на публічній службі?

- а) Планування
- б) Організація
- в) Безпосереднє виконання всіх завдань замість підлеглих
- г) Контроль

2. Який аспект НЕ входить до змісту поняття "ефективність державної служби"?

- а) Результативність
- б) Економічність
- в) Політична приналежність керівника
- г) Якість наданих послуг

3. Особа, яка обіймає офіційну посаду з повноваженнями та відповідальністю за управління, – це переважно:

- а) Керівник (менеджер)
- б) Лідер
- в) Неформальний лідер
- г) Консультант

4. Яка з наведених компетенцій є ключовою для сучасного керівника публічної служби?

- а) Вузькоспеціалізовані технічні навички
- б) Лідерство та прийняття ефективних рішень
- в) Уміння уникати відповідальності
- г) Навички політичної агітації

5. Стиль керівництва, що характеризується високим ступенем централізації влади та одноосібним прийняттям рішень, називається:

- а) Авторитарний
- б) Демократичний
- в) Ліберальний
- г) Ситуаційний

6. Який стиль керівництва передбачає залучення підлеглих до обговорення проблем та прийняття рішень?

- а) Авторитарний
- б) Демократичний
- в) Ліберальний
- г) Директивний

7. Чому до претендентів на роботу в органах публічної влади висуваються підвищені вимоги?

- а) Через низьку заробітну плату
- б) Через особливий статус службовців та їх підвищену відповідальність перед суспільством
- в) Через невелику кількість вакансій
- г) Через бажання обмежити доступ до публічної служби

8. Група керівників та ключових фахівців, об'єднаних спільними цілями та відповідальністю за досягнення стратегічних завдань органу, – це:

- а) Профспілкова організація
- б) Управлінська команда
- в) Робоча група для конкретного проекту
- г) Колегія міністерства

9. Який метод вирішення конфлікту передбачає спільний пошук рішення, що задовольняє інтереси всіх сторін?

- а) Ухилення
- б) Примус
- в) Компроміс
- г) Співпраця (вирішення проблеми)

10. Згідно із Законом "Про державну службу", керівник державної служби в державному органі – це:

- а) Будь-який державний службовець з досвідом роботи понад 5 років
- б) Особа, яка обіймає посаду державної служби категорії "А" або "Б" і керує діяльністю інших державних службовців
- в) Міністр або керівник іншого центрального органу виконавчої влади
- г) Голова відповідного комітету Верховної Ради України

11. Яка з наведених характеристик більше властива лідеру, ніж керівнику (менеджеру)?

- а) Адміністрування та контроль
- б) Формування бачення майбутнього та натхнення колективу
- в) Дотримання встановлених процедур
- г) Управління ресурсами

12. Що є однією з головних цілей управлінської діяльності керівника на публічній службі?

- а) Забезпечення особистого кар'єрного зростання
- б) Забезпечення ефективного виконання завдань і функцій, покладених на орган
- в) Мінімізація контактів з громадянами
- г) Підтримка певних політичних сил

13. Який стиль керівництва вважається найбільш гнучким та адаптивним до різних ситуацій та рівнів зрілості підлеглих?

- а) Авторитарний
- б) Демократичний
- в) Ліберальний
- г) Ситуаційний

14. До структурних методів запобігання конфліктам на публічній службі належить:

- а) Особисті переговори з конфліктуючими сторонами
- б) Чітке роз'яснення вимог до роботи та розподіл повноважень
- в) Застосування дисциплінарних стягнень
- г) Ігнорування проблеми до її самовирішення

15. Який нормативно-правовий акт в Україні визначає загальні та спеціальні вимоги до компетентності державних службовців, включаючи керівників?

- а) Закон України "Про державну службу" та акти НАДС
- б) Конституція України
- в) Регламент Кабінету Міністрів України
- г) Кодекс законів про працю України

Список використаних джерел:

1. *Публічне управління: основи теорії та практики* : підручник / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка. Київ : НАДУ, 2014. 560 с.
2. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
3. *Ефективність державного управління* : навч. посіб. / І. В. Розпутенко, С. О. Кравченко, О. В. Червякова. Київ : КНЕУ, 2011. 240 с.
4. Про Національне агентство України з питань державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України від 01.10.2014 № 500. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/500-2014-%D0%BF>
5. *Державне управління: теорія та практика* : підручник / за заг. ред. В. Б. Авер'янова. Київ : Юрінком Інтер, 2009. 432 с.
6. *Менеджмент в органах державної влади та місцевого самоврядування* : навч. посіб. / В. Д. Бакуменко, П. І. Надолішній, М. М. Іжа та ін. Київ : Вид-во НАДУ, 2010. 384 с.
7. *Лідерство в публічному управлінні* : навч. посіб. / В. М. Князев, В. Д. Бакуменко, С. А. Чукут. Київ : ДП "Вид. дім "Персонал", 2013. 298 с.
8. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 02.05.2023 № 3077-IX. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20>
9. Про затвердження Загальних вимог до компетентності державних службовців : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від

27.10.2023 № 163-23. Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-zahalnykh-vymoh-do-kompetentnosti-derzhavnykh-sluzhbovtziv-a1648>

10. *Етика публічного службовця* : навч. посіб. / Н. Г. Плахотнюк, В. О. Чміль, Ю. В. Полупан та ін. Київ : НАДУ, 2017. 244 с.
11. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>
12. *Конфліктологія* : підручник / за ред. Л. М. Герасіної, М. І. Панова. Харків : Право, 2002. 320 с.
13. Кодекс законів про працю України : Закон Української РСР від 10.12.1971 № 322-VIII. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>

Тема 10. Лідерство на публічній службі: сутність та сучасні моделі.

Стислий зміст лекційного матеріалу.

Поняття та типи лідерства на публічній службі.

Лідерство на публічній службі – це здатність особи або групи осіб спрямовувати, мотивувати та об'єднувати зусилля публічних службовців та інших зацікавлених сторін для досягнення суспільно значущих цілей, ефективного виконання завдань і функцій держави та місцевого самоврядування, а також для ініціювання та впровадження позитивних змін в інтересах суспільства [1, с. 33-37]. На відміну від формального керівництва, яке ґрунтується на посадових повноваженнях, лідерство більшою мірою спирається на авторитет, довіру, бачення та вміння надихати.

Типи лідерства на публічній службі можна класифікувати за різними критеріями:

За формалізацією:

- ✓ **Формальне лідерство:** пов'язане із зайняттям керівних посад та наявністю офіційних повноважень (наприклад, керівник державної служби, начальник департаменту) [2, с. 150].
- ✓ **Неформальне лідерство:** виникає спонтанно, ґрунтується на особистих якостях, авторитеті, визнанні колективом, незалежно від посади.

За рівнем управління:

- ✓ **Стратегічне лідерство:** на вищих рівнях управління, пов'язане з формуванням бачення, визначенням пріоритетів, довгостроковим плануванням (наприклад, державні секретарі, керівники центральних органів виконавчої влади).
- ✓ **Операційне (тактичне) лідерство:** на середньому та нижчому рівнях, зосереджене на ефективній організації виконання конкретних завдань.

За стилем (частково перегукується з типами керівництва, розглянутими раніше):

- ✓ **Трансформаційне лідерство:** лідери надихають послідовників на

досягнення високих цілей, стимулюють їх інтелектуальний розвиток та інноваційність, формують спільне бачення [3, с. 110-115].

- ✓ **Транзакційне лідерство:** ґрунтується на системі обміну (винагорода за виконання, покарання за невиконання), чіткому визначенні завдань та контролі.
- ✓ **Службове лідерство (Servant Leadership):** лідер ставить на перше місце потреби своїх послідовників та суспільства, прагне служити іншим та сприяти їхньому розвитку.
- ✓ **Адаптивне лідерство:** здатність мобілізувати людей для вирішення складних, комплексних проблем, що не мають готових рішень, та адаптуватися до мінливих умов.
- ✓ **Харизматичне лідерство:** засноване на особливих особистісних якостях лідера, його здатності приваблювати та захоплювати людей.

Політичні еліти та лідерство.

Політичні еліти – це відносно невеликі групи людей, які концентрують у своїх руках значний обсяг політичної влади та впливу, приймають ключові політичні рішення та визначають напрямки розвитку держави [4, с. 25-28]. Лідерство є невід'ємною характеристикою політичних еліт.

Взаємозв'язок політичних еліт та лідерства на публічній службі є складним та багатограним:

- **Політичне лідерство:** здійснюється обраними представниками (Президент, народні депутати, міністри як політичні фігури, міські голови). Вони визначають політичний курс, стратегічні цілі та пріоритети.
- **Адміністративне (публічне) лідерство:** здійснюється публічними службовцями на керівних посадах (наприклад, державними секретарями, керівниками апаратів, директорами департаментів). Їх завдання – ефективна реалізація політичних рішень, забезпечення професійного функціонування органів влади.
- **Взаємодія та вплив:** Політичні лідери призначають на ключові адміністративні посади, визначають завдання для публічної служби. Водночас, професійні публічні службовці-лідери можуть впливати на формування політики через надання експертних висновків, аналіз альтернатив та забезпечення якісної підготовки рішень.
- **Деполітизація публічної служби:** Важливою є деполітизація адміністративного лідерства, тобто забезпечення його стабільності, професіоналізму та політичної неупередженості незалежно від зміни політичних еліт [5, ст. 10].

Характеристика основних чинників, що зумовлюють потребу в лідерстві для державного службовця. Потреба в лідерстві на державній службі зумовлена низкою чинників:

1. **Зростаюча складність суспільних проблем:** глобалізація, технологічні

зміни, екологічні виклики, соціальна напруженість вимагають не лише рутинного адміністрування, а й стратегічного бачення, інноваційних підходів та здатності мобілізувати ресурси для вирішення комплексних завдань.

2. **Необхідність проведення реформ та управління змінами:** Україна перебуває в процесі постійних реформ (державного управління, децентралізації, євроінтеграції). Успішне впровадження змін вимагає лідерів, здатних долати опір, мотивувати персонал та вести за собою.
3. **Підвищення очікувань громадян щодо якості публічних послуг та ефективності державного управління:** Громадяни вимагають від держави прозорості, підзвітності, орієнтації на їхні потреби. Лідери мають забезпечувати клієнтоорієнтованість та сервісний підхід.
4. **Обмеженість ресурсів:** В умовах дефіциту фінансових, людських та інших ресурсів лідери мають знаходити ефективні шляхи їх використання, оптимізувати процеси та мотивувати персонал на досягнення максимальних результатів.
5. **Необхідність формування довіри до органів публічної влади:** Лідерство, засноване на доброчесності, професіоналізмі та відкритості, сприяє зміцненню авторитету державної служби та довіри суспільства.
6. **Мотивація та розвиток персоналу:** Ефективні лідери здатні створювати позитивний робочий клімат, мотивувати службовців, сприяти їхньому професійному зростанню та розкриттю потенціалу.
7. **Кризове управління:** В умовах надзвичайних ситуацій, криз (економічних, безпекових тощо) роль лідерів, здатних приймати швидкі та відповідальні рішення, координувати зусилля та підтримувати стабільність, є критично важливою.

Аналіз лідерських якостей державного службовця.

Лідерські якості державного службовця – це сукупність особистісних рис, знань, умінь та навичок, які дозволяють йому ефективно впливати на інших, спрямовувати їхню діяльність та досягати поставлених цілей в інтересах суспільства. До ключових лідерських якостей належать [6, с. 88-95; 7]:

- **Стратегічне мислення та бачення:** здатність аналізувати тенденції, прогнозувати майбутнє, формулювати довгострокові цілі та шляхи їх досягнення.
- **Цілеспрямованість та орієнтація на результат:** наполегливість у досягненні поставлених завдань.
- **Принциповість та доброчесність:** дотримання високих етичних стандартів, чесність, непідкупність.
- **Відповідальність:** готовність брати на себе відповідальність за прийняті рішення та їх наслідки.
- **Рішучість та вміння приймати рішення:** здатність приймати обґрунтовані

рішення в умовах невизначеності та обмеженого часу.

- **Комунікативні навички:** вміння чітко висловлювати думки, переконувати, вести діалог, слухати інших.
- **Емоційний інтелект:** здатність розуміти та управляти власними емоціями та емоціями інших, емпатія.
- **Мотиваційні здібності:** вміння надихати та мотивувати команду на ефективну роботу.
- **Вміння працювати в команді та делегувати повноваження.**
- **Інноваційність та креативність:** здатність генерувати нові ідеї та знаходити нестандартні підходи до вирішення проблем.
- **Стресостійкість та адаптивність:** здатність ефективно працювати в умовах тиску та змін.
- **Професіоналізм та компетентність** у відповідній сфері.

Особистісні та професійні лідерські здібності якості керівника як передумова ефективного менеджменту персоналу на публічній службі.

Ефективний менеджмент персоналу на публічній службі значною мірою залежить від наявності у керівника розвинених особистісних та професійних лідерських якостей і здібностей. Ці якості дозволяють не просто адмініструвати, а й надихати, мотивувати та розвивати команду для досягнення спільних цілей.

Особистісні лідерські якості, важливі для менеджменту персоналу:

- **Емпатія та емоційний інтелект:** розуміння потреб, мотивацій та емоційного стану підлеглих, здатність встановлювати довірливі стосунки [1, с. 115-120].
- **Комунікабельність та відкритість:** вміння налагоджувати ефективну комунікацію, слухати та надавати зворотний зв'язок.
- **Чесність та доброчесність:** формування атмосфери довіри та поваги, бути прикладом для наслідування.
- **Оптимізм та позитивне мислення:** здатність підтримувати моральний дух колективу, особливо у складних ситуаціях.
- **Стресостійкість та врівноваженість:** вміння зберігати спокій та приймати зважені рішення під тиском.
- **Справедливість та неупередженість:** об'єктивне ставлення до всіх членів команди, справедливий розподіл завдань та винагород.

Професійні лідерські здібності, важливі для менеджменту персоналу:

- **Вміння формувати команду (Team building):** добирати людей з відповідними компетенціями, створювати умови для їхньої злагодженої роботи.
- **Делегування повноважень:** вміння довіряти підлеглим та передавати їм відповідальність за виконання завдань, що сприяє їхньому розвитку.
- **Мотивація персоналу:** використання як матеріальних, так і нематеріальних стимулів для підвищення залученості та продуктивності працівників.

- **Наставництво та коучинг:** сприяння професійному та особистісному зростанню підлеглих через передачу досвіду, знань та надання підтримки.
- **Управління ефективністю (Performance management):** встановлення чітких цілей, надання зворотного зв'язку, оцінювання результатів та планування розвитку.
- **Управління конфліктами:** вміння конструктивно вирішувати розбіжності та суперечності в колективі.
- **Організаційні здібності:** ефективне планування роботи, розподіл ресурсів, координація діяльності.

Поєднання цих особистісних та професійних якостей дозволяє керівнику-лідеру створювати продуктивне робоче середовище, де кожен службовець може реалізувати свій потенціал, а команда в цілому досягає високих результатів [8, с. 75-80].

Виявлення та розвиток лідерських здібностей публічних службовців.

Виявлення та розвиток лідерських здібностей є важливим завданням системи управління людськими ресурсами на публічній службі, спрямованим на формування кадрового резерву та забезпечення наступності керівництва.

Методи виявлення лідерських здібностей:

- **Оцінка результатів службової діяльності:** аналіз досягнень, ініціативності, здатності брати на себе відповідальність.
- **Центри оцінювання (Assessment centers):** комплексний метод, що включає ділові ігри, групові дискусії, вирішення кейсів, інтерв'ю для оцінки управлінських та лідерських компетенцій.
- **Тестування та анкетування:** використання психологічних тестів для виявлення лідерського потенціалу, мотивації, особистісних рис.
- **Метод "360 градусів":** отримання зворотного зв'язку про потенційного лідера від його керівників, колег, підлеглих та, можливо, клієнтів.
- **Спостереження в робочих ситуаціях:** оцінка поведінки та проявів лідерських якостей у повсякденній діяльності або під час виконання спеціальних завдань.
- **Аналіз біографічних даних та рекомендацій.**

Методи та програми розвитку лідерських здібностей:

- **Спеціалізовані навчальні програми та тренінги:** спрямовані на розвиток конкретних лідерських компетенцій (стратегічне мислення, комунікації, управління змінами, командоутворення тощо). В Україні такі програми можуть реалізовуватися закладами вищої освіти, що здійснюють підготовку магістрів за спеціальністю "Публічне управління та адміністрування", а також Вищою школою публічного управління, іншими центрами підвищення кваліфікації за координації НАДС [9].
- **Наставництво (Mentoring):** передача досвіду та знань від більш досвідчених

керівників-лідерів до менш досвідчених колег.

- **Коучинг (Coaching):** індивідуальна робота з коучем для розкриття потенціалу, постановки цілей та досягнення результатів.
- **Стажування та ротація кадрів:** надання можливості отримати досвід роботи на різних посадах, у тому числі керівних, та в різних сферах.
- **Участь у реалізації складних проектів та виконання відповідальних завдань:** надання можливості проявити себе та розвинути лідерські якості в практичній діяльності.
- **Формування кадрового резерву на керівні посади:** цілеспрямована підготовка осіб, які мають лідерський потенціал.
- **Саморозвиток:** заохочення публічних службовців до самостійного навчання, читання професійної літератури, участі в конференціях та семінарах.

Системний підхід до виявлення та розвитку лідерських здібностей дозволяє формувати корпус професійних та ефективних лідерів, здатних забезпечувати сталий розвиток публічної служби.

Авторитет, самоменеджмент та імідж керівника на публічній службі

Авторитет керівника – це визнання його значущості, впливу та права приймати рішення з боку підлеглих, колег та суспільства. Авторитет може бути [2, с. 170-175]:

- **Формальний (посадовий) авторитет:** зумовлений посадою, яку обіймає керівник, та наданими йому повноваженнями.
- **Неформальний (особистісний) авторитет:** ґрунтується на особистих якостях керівника – професіоналізмі, компетентності, досвіді, моральних якостях (чесності, справедливості, порядності), лідерських здібностях, вмінні налагоджувати стосунки.

Для ефективного керівництва на публічній службі важливе поєднання обох видів авторитету. Особистісний авторитет значно посилює вплив формальних повноважень.

Самоменеджмент керівника – це свідома та цілеспрямована діяльність керівника з управління власними ресурсами (часом, енергією, знаннями, емоціями) для досягнення професійних та особистісних цілей, а також для підвищення власної ефективності [10, с. 55-60]. Ключові складові самоменеджменту:

- Цілепокладання: визначення чітких, вимірюваних та досяжних цілей.
- Планування часу (тайм-менеджмент): ефективний розподіл робочого часу, визначення пріоритетів.
- Самомотивація та самодисципліна.
- Управління стресом та емоціями.
- Безперервне навчання та самовдосконалення.
- Самоконтроль та самоаналіз.

- Турбота про власне здоров'я та підтримання працездатності.

Розвинений самоменеджмент дозволяє керівнику бути більш організованим, продуктивним, стресостійким та ефективно виконувати свої складні функції.

Імідж керівника на публічній службі – це цілісний, емоційно забарвлений образ керівника, що формується у свідомості підлеглих, колег, вищого керівництва, представників громадськості та ЗМІ на основі його зовнішнього вигляду, поведінки, професійних досягнень, моральних якостей та комунікаційних навичок [11, с. 78-82].

Визначення іміджу працівника (публічного службовця).

Імідж працівника (публічного службовця) – це сприйняття його оточуючими (колегами, керівництвом, громадянами), яке складається з сукупності його професійних, особистісних та поведінкових характеристик. Компоненти іміджу:

- **Професійний імідж:** компетентність, досвід, відповідальність, результативність, діловий стиль.
- **Особистісний імідж:** моральні якості (чесність, порядність, доброзичливість), комунікабельність, зовнішній вигляд, культура мовлення.
- **Соціальний імідж:** репутація, суспільна активність, зв'язки.

Позитивний імідж державного службовця, особливо керівника, має надзвичайно важливе значення:

1. Для ефективної діяльності державного службовця:

- ✓ Сприяє встановленню довірливих стосунків з колегами та підлеглими, полегшує взаємодію та співпрацю.
- ✓ Підвищує авторитет та вплив, що полегшує реалізацію управлінських рішень.
- ✓ Створює позитивну репутацію, що може сприяти кар'єрному зростанню.

2. Для авторитету органів державної влади та органів місцевого самоврядування:

- ✓ Імідж окремих службовців, особливо керівників, формує загальне враження про орган публічної влади.
- ✓ Позитивний імідж службовців зміцнює авторитет та легітимність відповідного органу.
- ✓ Негативний імідж (пов'язаний з непрофесіоналізмом, корупцією, байдужістю) підриває авторитет всієї системи публічного управління.

3. Для довіри до них населення:

- ✓ Довіра громадян до органів публічної влади є ключовим ресурсом для ефективного врядування.
- ✓ Публічні службовці, які демонструють професіоналізм, добросовісність, повагу до громадян та орієнтацію на їхні потреби, формують позитивний імідж служби та сприяють зростанню рівня довіри населення.
- ✓ Негативні прояви з боку окремих службовців можуть мати значний руйнівний

вплив на довіру до всієї системи.

Формування та підтримка позитивного іміджу є свідомою та цілеспрямованою роботою, яка вимагає від публічних службовців високих професійних та морально-етичних стандартів поведінки, а також ефективної комунікації з суспільством.

Кадрове забезпечення державної служби – це комплекс заходів, спрямованих на формування та розвиток професійного, компетентного та добросовісного кадрового складу державної служби, здатного ефективно виконувати завдання і функції держави [5, с. 315-320]. Воно включає:

- Планування потреби в кадрах.
- Добір та залучення персоналу (конкурсний відбір, просування по службі).
- Адаптація нових працівників.
- Професійне навчання та розвиток (підвищення кваліфікації, перепідготовка, стажування, самоосвіта).
- Оцінювання результатів службової діяльності.
- Управління кар'єрою державних службовців.
- Мотивація та стимулювання праці.
- Формування кадрового резерву.
- Ведення кадрового діловодства та інформаційно-аналітичне забезпечення.

Відповідальність за кадрове забезпечення покладається на керівників державної служби в державних органах, служби управління персоналом, а також на НАДС як центральний орган, що формує та реалізує державну політику у сфері державної служби [12].

Форми та методи селекціонування лідерів в органах державної влади й органах місцевого самоврядування.

Селекціонування (добір) лідерів на публічній службі – це процес виявлення та залучення осіб, які володіють необхідними лідерськими якостями, компетенціями та потенціалом для ефективного виконання управлінських функцій на керівних посадах.

Форми та методи:

1. **Конкурсний відбір на керівні посади:** є основним методом в Україні. Закон "Про державну службу" [5, Розділ IV] та Закон "Про службу в органах місцевого самоврядування" [13, ст. 10 попередньої редакції; новий Закон № 3077-ІХ також передбачає конкурс] встановлюють процедури проведення конкурсів, які можуть включати:
 - ✓ **Тестування:** на знання законодавства, на рівень володіння загальними та спеціальними компетентностями, іноземною мовою.
 - ✓ **Розв'язання ситуаційних завдань:** для оцінки аналітичних здібностей, вміння приймати рішення, лідерських якостей.
 - ✓ **Співбесіда:** для оцінки мотивації, особистісних якостей, комунікативних

навичок.

2. **Формування та використання кадрового резерву:** особи, які успішно пройшли конкурсний відбір, але не були призначені, або рекомендовані за результатами оцінювання, можуть зараховуватися до кадрового резерву на відповідні посади.
3. **Оцінка лідерського потенціалу під час щорічного оцінювання результатів службової діяльності:** виявлення працівників з високими результатами та лідерськими задатками для подальшого розвитку.
4. **Центри оцінювання (Assessment centers):** комплексний метод оцінки компетенцій, включаючи лідерські, через моделювання робочих ситуацій.
5. **Програми розвитку талантів (Talent management):** цілеспрямована робота з виявлення та підготовки перспективних працівників для зайняття керівних посад.
6. **Залучення зовнішніх кандидатів з досвідом лідерської роботи** (з приватного сектору, громадських організацій) через відкриті конкурси.
7. **Використання рекомендацій та експертних оцінок** при формуванні списків кандидатів (з дотриманням принципів прозорості та об'єктивності).

Шляхи та технології підвищення професіоналізму управлінських кадрів і ефективності їх праці

Підвищення професіоналізму управлінських кадрів та ефективності їх праці є безперервним процесом, що включає:

1. **Систематичне професійне навчання та розвиток:**
 - ✓ **Програми підвищення кваліфікації** для керівників з актуальних питань публічного управління, лідерства, стратегічного менеджменту, управління змінами, фінансового менеджменту, європейської інтеграції тощо [9].
 - ✓ **Магістерські програми з публічного управління та адміністрування.**
 - ✓ **Стажування**, в тому числі міжнародні, для обміну досвідом.
 - ✓ **Тренінги, семінари, воркшопи** з розвитку конкретних навичок.
2. **Впровадження сучасних інструментів управління персоналом:**
 - ✓ **Компетентнісний підхід** до добору, оцінювання та розвитку керівників.
 - ✓ **Ефективні системи мотивації та стимулювання**, що враховують результативність та внесок керівника.
 - ✓ **Управління кар'єрою та планування наступництва.**
3. **Застосування сучасних управлінських технологій:**
 - ✓ **Проектний менеджмент** для реалізації складних завдань та реформ.
 - ✓ **Стратегічне планування та управління за цілями (MBO).**
 - ✓ **Управління якістю (TQM).**
 - ✓ **Впровадження інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ)** в управлінські процеси, розвиток електронного урядування.
4. **Створення сприятливого організаційного середовища:**

- ✓ **Розвиток організаційної культури**, що підтримує інновації, ініціативу, співпрацю та постійне навчання.
 - ✓ **Забезпечення ефективної комунікації та зворотного зв'язку.**
 - ✓ **Надання керівникам достатньої автономії та ресурсів** для виконання завдань.
5. **Обмін досвідом та кращими практиками:**
 - ✓ Організація конференцій, круглих столів, професійних мереж для керівників.
 - ✓ Вивчення та адаптація успішного зарубіжного досвіду.
 6. **Регулярне оцінювання ефективності роботи керівників** та надання конструктивного зворотного зв'язку.
 7. **Заохочення саморозвитку та самоосвіти** управлінських кадрів.

Комплексне застосування цих шляхів та технологій сприяє формуванню високопрофесійного, ефективного та сучасного корпусу управлінських кадрів на публічній службі.

Перелік питань для самостійної перевірки знань здобувачів:

1. Дайте визначення поняття "лідерство на публічній службі". Чим воно відрізняється від формального керівництва?
2. Назвіть та коротко охарактеризуйте щонайменше два типи лідерства на публічній службі за стилем (наприклад, трансформаційне, службове).
3. Як взаємопов'язані політичні еліти та лідерство на публічній службі?
4. Перелічіть основні чинники, що зумовлюють зростаючу потребу в лідерстві для сучасного державного службовця.
5. Назвіть щонайменше п'ять ключових лідерських якостей, важливих для державного службовця.
6. Які особистісні лідерські якості керівника є передумовою ефективного менеджменту персоналу на публічній службі?
7. Які професійні лідерські здібності керівника сприяють ефективному управлінню персоналом?
8. Назвіть декілька методів виявлення лідерських здібностей у публічних службовців.
9. Які основні програми та методи використовуються для розвитку лідерських здібностей на публічній службі?
10. У чому полягає різниця між формальним та неформальним авторитетом керівника?
11. Що таке самоменеджмент керівника та які його ключові складові?
12. Дайте визначення поняття "імідж працівника (публічного службовця)". З яких компонентів він складається?
13. Яке значення має позитивний імідж державного службовця для ефективності його діяльності?
14. Як імідж публічних службовців впливає на авторитет органів державної влади та довіру до них населення?
15. Що включає поняття "кадрове забезпечення державної служби"?
16. Які основні форми та методи селекціонування (добору) лідерів

- використовуються в органах публічної влади України?
17. Яку роль відіграє конкурсний відбір у процесі селекціонування лідерів на публічній службі?
 18. Назвіть щонайменше три шляхи підвищення професіоналізму управлінських кадрів на публічній службі.
 19. Які сучасні управлінські технології можуть сприяти підвищенню ефективності праці управлінських кадрів?
 20. Яким чином Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) сприяє розвитку лідерства та професіоналізму на державній службі?

Пропоновані теми рефератів для поглиблення знань здобувачів:

1. Порівняльний аналіз сучасних моделей лідерства (трансформаційне, службове, адаптивне) та їх застосування в публічній службі України.
2. Лідерські якості та компетенції, необхідні для ефективного державного службовця в умовах реформ та суспільних викликів.
3. Роль політичних еліт у формуванні запиту на лідерство та вплив на розвиток лідерського потенціалу в системі публічного управління.
4. Механізми виявлення та розвитку лідерських здібностей у державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в Україні.
5. Авторитет керівника на публічній службі: джерела формування та шляхи зміцнення в сучасних умовах.
6. Самоменеджмент як ключова компетенція лідера на публічній службі: інструменти та технології особистісного зростання.
7. Формування позитивного іміджу публічного службовця-лідера та його вплив на рівень довіри громадян до органів влади.
8. Проблеми та перспективи селекціонування лідерів в органах державної влади та місцевого самоврядування України: конкурсні процедури та оцінка потенціалу.
9. Технології підвищення професіоналізму та ефективності праці управлінських кадрів на публічній службі в контексті розвитку лідерства.
10. Взаємозв'язок лідерства, організаційної культури та ефективності діяльності органів публічної влади.

Тестове завдання для самоївної перевірки знань здобувачів:

1. Який тип лідерства на публічній службі ґрунтується переважно на особистих якостях, авторитеті та визнанні колективом, незалежно від посади?

- а) Формальне лідерство
- б) Неформальне лідерство
- в) Стратегічне лідерство
- г) Транзакційне лідерство

2. Лідерство, що надихає послідовників на досягнення високих цілей, стимулює їх інтелектуальний розвиток та інноваційність, називається:

- а) Трансформаційне лідерство
- б) Транзакційне лідерство
- в) Службове лідерство
- г) Авторитарне лідерство

3. Що НЕ є одним із чинників, що зумовлюють потребу в лідерстві для державного службовця?

- а) Зростаюча складність суспільних проблем
- б) Необхідність проведення реформ та управління змінами
- в) Прагнення до збереження статус-кво за будь-яких умов
- г) Підвищення очікувань громадян щодо якості публічних послуг

4. Яка з наведених якостей НЕ є ключовою лідерською якістю державного службовця?

- а) Стратегічне мислення та бачення
- б) Добросесність та принциповість
- в) Уникнення відповідальності за складні рішення
- г) Комунікативні навички та емоційний інтелект

5. Здатність розуміти та управляти власними емоціями та емоціями інших, емпатія – це:

- а) Професійна компетентність
- б) Емоційний інтелект
- в) Харизматичність
- г) Адміністративні навички

6. Який метод виявлення лідерських здібностей передбачає отримання зворотного зв'язку про потенційного лідера від його керівників, колег та підлеглих?

- а) Тестування
- б) Центр оцінювання
- в) Метод "360 градусів"
- г) Аналіз біографічних даних

7. Передача досвіду та знань від більш досвідчених керівників-лідерів до менш досвідчених колег з метою їх розвитку – це:

- а) Наставництво (Mentoring)
- б) Коучинг (Coaching)
- в) Стажування
- г) Ротація

8. Авторитет керівника, зумовлений посадою, яку він обіймає, та наданими йому повноваженнями, називається:

- а) Формальний (посадовий) авторитет
- б) Неформальний (особистісний) авторитет
- в) Харизматичний авторитет
- г) Експертний авторитет

9. Свідома та цілеспрямована діяльність керівника з управління власними ресурсами (часом, енергією, знаннями) для досягнення цілей – це:

- а) Делегування повноважень
- б) Самоменеджмент
- в) Мікроменеджмент
- г) Стратегічне планування

10. Цілісний, емоційно забарвлений образ керівника, що формується у свідомості оточуючих, – це:

- а) Компетенція

- б) Імідж
- в) Репутаційний ризик
- г) Посадова інструкція

11. Що НЕ є компонентом іміджу публічного службовця?

- а) Професійний імідж (компетентність, відповідальність)
- б) Особистісний імідж (моральні якості, культура мовлення)
- в) Розмір особистих статків, не пов'язаних з публічною діяльністю
- г) Соціальний імідж (репутація, суспільна активність)

12. Комплекс заходів, спрямованих на формування та розвиток професійного кадрового складу державної служби, – це:

- а) Організаційна культура
- б) Кадрове забезпечення державної служби
- в) Бюджетний процес
- г) Внутрішній аудит

13. Основним методом селекціонування лідерів на керівні посади в органах публічної влади України є:

- а) Призначення за вислугою років
- б) Конкурсний відбір
- в) Ротація за рішенням вищого керівництва
- г) Вибори колективом

14. Який інструмент НЕ належить до шляхів та технологій підвищення професіоналізму управлінських кадрів?

- а) Систематичне професійне навчання
- б) Впровадження сучасних інструментів управління персоналом
- в) Зменшення вимог до кандидатів на керівні посади
- г) Застосування сучасних управлінських технологій (проектний менеджмент, ІКТ)

15. Який орган в Україні відіграє ключову роль у формуванні політики щодо розвитку лідерства та професіоналізму на державній службі, зокрема через розробку компетентнісних моделей та координацію навчання?

- а) Міністерство юстиції України
- б) Національне агентство України з питань державної служби (НАДС)
- в) Рахункова палата України
- г) Офіс Президента України

Список використаних джерел:

1. *Лідерство в публічному управлінні* : навч. посіб. / В. М. Князєв, В. Д. Бакуменко, С. А. Чукут. Київ : ДП "Вид. дім "Персонал", 2013. 298 с.
2. *Менеджмент в органах державної влади та місцевого самоврядування* : навч. посіб. / В. Д. Бакуменко, П. І. Надолішній, М. М. Іжа та ін. Київ : Вид-во НАДУ, 2010. 384 с.
3. *Теорія та практика лідерства в державному управлінні* : монографія / О. Ю. Оболенський. Хмельницький : Вид-во ХУУП, 2011. 432 с.
4. *Політичні еліти та лідерство в сучасній Україні* : навч. посіб. / за ред. Ф. М. Рудича. Київ : Парламентське вид-во, 2008. 304 с.

5. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 10.05.2025).
6. *Основи лідерства* : підручник / Дж. Адаїр ; пер. з англ. Київ : Знання, 2009. 288 с.
7. Про затвердження Загальних вимог до компетентності державних службовців : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 27.10.2023 № 163-23. *Національне агентство України з питань державної служби*. URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-zahalnykh-vymoh-do-kompetentnosti-derzhavnykh-sluzhbovtsiv-a1648> (дата звернення: 10.05.2025).
8. *Управління персоналом на державній службі: сучасні підходи та технології* : навч. посіб. / С. М. Серьогін, О. В. Радченко, Н. А. Липовська. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2020. 320 с.
9. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 № 106. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF> (дата звернення: 10.05.2025).
10. *Самоменеджмент: ефективні технології* : навч. посіб. / Л. І. Менегетті ; пер. з італ. Київ : ДП "Вид. дім "Персонал", 2010. 224 с.
11. *Імідж державного службовця: формування та управління* : монографія / О. Г. Сумський. Київ : Вид-во НАДУ, 2013. 288 с.
12. Про Національне агентство України з питань державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України від 01.10.2014 № 500. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/500-2014-%D0%BF> (дата звернення: 10.05.2025).
13. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 02.05.2023 № 3077-IX. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20> (дата звернення: 10.05.2025).

РЕКОМЕНДОВАНІ ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

Нормативні акти

1. Європейська хартія місцевого самоврядування : Хартія Ради Європи від 15.10.1985. *Верховна Рада України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036
2. Кодекс законів про працю України : Закон Української РСР від 10.12.1971 № 322-VIII. *Верховна Рада України.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
3. Кодекс України про адміністративні правопорушення : Закон Української РСР від 07.12.1984 № 8073-X. *Верховна Рада України.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/8073-10>
4. Конвенція Організації Об'єднаних Націй проти корупції : прийнята резолюцією 58/4 Генеральної Асамблеї ООН від 31.10.2003. *Верховна Рада України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_c16
5. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. *Верховна Рада України.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
6. Кримінальний кодекс України : Закон України від 05.04.2001 № 2341-III. *Верховна Рада України.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14>
7. Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI. *Верховна Рада України.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17>
8. Про адміністративну процедуру : Закон України від 17.02.2022 № 2073-IX. *Верховна Рада України.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20>
9. Про Вищий антикорупційний суд : Закон України від 07.06.2018 № 2447-VIII. *Верховна Рада України.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2447-19>
10. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. *Верховна Рада України.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
11. Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності : Закон України від 06.09.2005 № 2806-IV. *Верховна Рада України.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2806-15>
12. Про засади державної антикорупційної політики на 2021–2025 роки (Антикорупційна стратегія) : Закон України від 20.06.2022 № 2322-IX. *Верховна Рада України.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2322-20>
13. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. *Верховна Рада України.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>
14. Про затвердження Державної антикорупційної програми на 2023–2025 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 04.03.2023 № 220. *Верховна Рада України.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/220-2023-%D0%BF>
15. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05.08.2016 № 158 (у редакції наказу НАДС від 28.04.2021 № 72-21). *Верховна Рада України.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1209-16>
16. Про затвердження Загальних вимог до компетентності державних службовців : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від

- 27.10.2023 № 163-23. *Національне агентство України з питань державної служби*. URL: <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-zahalnykh-vymoh-do-kompetentnosti-derzhavnykh-sluzhbovtziv-a1648> (дата звернення: 10.05.2025).
17. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 № 106. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF>
18. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців : Постанова Кабінету Міністрів України від 23.08.2017 № 640. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-%D0%BF>
19. Про затвердження Примірного положення про центр надання адміністративних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 20.02.2013 № 118. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/118-2013-%D0%BF>
20. Про затвердження Примірного регламенту центру надання адміністративних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 01.08.2013 № 588. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/588-2013-%D0%BF>
21. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>
22. Про Національне агентство України з питань державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України від 01.10.2014 № 500. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/500-2014-%D0%BF>
23. Про Національне антикорупційне бюро України : Закон України від 14.10.2014 № 1698-VII. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1698-18>
24. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг : Закон України від 15.07.2021 № 1689-IX. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20>
25. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 02.05.2023 № 3077-IX. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20>
26. Про схвалення Стратегії реформування державного управління України на період до 2025 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 823-р. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/823-2021-%D1%80>
27. Стратегія реформування системи управління державними фінансами на 2022—2025 роки та план заходів з її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 29.12.2021 № 1805-р. *Міністерство фінансів України*. URL: <https://mof.gov.ua/uk/strategija-reformuvannja-sistemi-upravlinnja-derzhavnimi-finansami-sudf>

Навчальна література

1. *Адміністративне право України. Повний курс* : підручник / за ред. В. Галунька, О. Правоторової. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. 624 с.
2. *Адміністративні послуги в Україні: теорія, правове регулювання, практика* : монографія / І. Б. Коліушко, В. П. Тимошук та ін. Київ : Фоліант, 2006. 424 с.
3. *Адміністративні послуги: теорія і практика* : навч. посіб. / авт. кол.; за заг. ред. В. П. Тимошука, О. В. Курінного. Київ : ФОП Москаленко О. М., 2016. 384 с.
4. Гончарук Н. Т., Сорокіна С. В. *Публічна служба* : навч. посіб. Дніпро : НМУ, [б.р.]. URL: <https://palsg.nmu.org.ua/ua/literature>
5. *Державна кадрова політика. Архів Львівської області*. URL: <https://archive.lviv.ua/novini/derzhavna-kadrova-polityka/>
6. *Державна служба в зарубіжних країнах: досвід для України* : монографія / за заг. ред. В. А. Ребкала, В. А. Шахова. Київ : Вид-во НАДУ, 2005. 360 с.
7. *Державна служба якості освіти відповідає на запитання вчителів про компетентнісний підхід у навчанні. Державна служба якості освіти України*. 25.01.2022. URL: <https://sqe.gov.ua/kompetentnisny-pidhid-navchannia/>
8. *Державне управління: європейські стандарти, досвід, виклики* : підручник / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського. Київ : НАДУ, 2016. 480с.
9. *Державне управління: теорія та практика* : підручник / за заг. ред. В. Б. Авер'янова. Київ : Юрінком Інтер, 2009. 432 с.
10. *Доброчесність на публічній службі: теорія та практика* : навч. посіб. / за заг. ред. В. Л. Федоренка. Київ : Ліра-К, 2019. 280 с.
11. *Електронне урядування та електронна демократія* : навч. посіб. У 15 ч. Ч. 5 : Електронні послуги / за заг. ред. В. Б. Гайдука. Київ : НАДУ, 2017. 80 с.
12. *Етика та етикет у публічному управлінні* : навч. посіб. / О. В. Радченко, С. М. Серьогін, І. В. Петрова. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 256 с.
13. *Етика публічного службовця* : навч. посіб. / Н. Г. Плахотнюк, В. О. Чміль, Ю. В. Полупан та ін. Київ : НАДУ, 2017. 244 с.
14. *Ефективність державного управління* : навч. посіб. / І. В. Розпутенко, С. О. Кравченко, О. В. Червякова. Київ : КНЕУ, 2011. 240 с.
15. Єдиний державний вебпортал електронних послуг «Портал Дія». URL: <https://diia.gov.ua>
16. *Запобігання та протидія корупції в Україні: сучасний стан та перспективи* : монографія / за ред. О. М. Бандурки, В. В. Голіни. Харків : Право, 2020. 432 с.
17. *Імідж державного службовця: формування та управління* : монографія / О. Г. Сумський. Київ : Вид-во НАДУ, 2013. 288 с.
18. *Конфліктологія* : підручник / за ред. Л. М. Герасіної, М. І. Панова. Харків : Право, 2002. 320 с.
19. *Лідерство в публічному управлінні* : навч. посіб. / В. М. Князев, В. Д. Бакуменко, С. А. Чукут. Київ : ДП "Вид. дім "Персонал", 2013. 298 с.
20. *Менеджмент в органах державної влади та місцевого самоврядування* : навч. посіб. / В. Д. Бакуменко, П. І. Надолішній, М. М. Іжа та ін. Київ : Вид-во НАДУ, 2010. 384 с.

21. Моделі публічної служби в країнах ЄС, на прикладах функціонування публічних адміністрацій в країнах ЄС. *Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого*.
22. *Новий публічний менеджмент та нове публічне служіння: світовий досвід та українські перспективи* : монографія / О. Ю. Оболенський, С. О. Кравченко, В. Я. Малиновський. Київ : К.І.С., 2010. 320 с.
23. Нормативно-правова база. *Національне агентство України з питань державної служби*. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/profesijne-navchannya/normativno-pravova-baza>
24. Ольшевська Ю. М. Матеріальна відповідальність державних службовців. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2020. Вип. 6(35). С. 26–29. URL: http://www.pjv.nuoua.od.ua/v6_2020/6.pdf
25. Організаційна культура в державному управлінні : навч. посіб. / В. М. Сороко, О. В. Сороко. Київ : НАДУ, 2010. 280 с.
26. *Основи лідерства* : підручник / Дж. Адаїр ; пер. з англ. Київ : Знання, 2009. 288 с.
27. Політичні еліти та лідерство в сучасній Україні : навч. посіб. / за ред. Ф. М. Рудича. Київ : Парламентське вид-во, 2008. 304 с.
28. Прокоф'єв М. М. та ін. Сучасний стан теоретико-методологічних досліджень поняття "кадрова політика". *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. № 3. С. 63. URL: http://lsej.org.ua/3_2022/63.pdf
29. *Професійна етика державних службовців* : підручник / за заг. ред. В. М. Огаценка. Запоріжжя : ЗНУ, 2011. 328 с.
30. *Публічна служба в Україні: становлення та розвиток* : навч. посіб. / за заг. ред. Т. В. Мотренка, О. Ю. Оболенського. Київ : К.І.С., 2008. 464 с.
31. *Публічне управління та адміністрування в Україні: теорія, практика та європейський досвід* : навч. посіб. / за заг. ред. В. Д. Бакуменка, В. М. Князева. Київ : НАДУ, 2018. 288 с.
32. *Публічне управління та адміністрування* : підручник / за заг. ред. В. С. Загорського, О. В. Ластовецького. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2017. 432 с.
33. *Публічне управління: основи теорії та практики* : підручник / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка. Київ : НАДУ, 2014. 560 с.
34. *Публічні послуги: теорія та практика надання* : монографія / за ред. В. Б. Авер'янова. Київ : Юрінком Інтер, 2009. 360 с.
35. *Самоменеджмент: ефективні технології* : навч. посіб. / Л. І. Менегетті ; пер. з італ. Київ : ДП "Вид. дім "Персонал", 2010. 224 с.
36. Сивий Р. П. Дефініція державної служби в країнах Європейського Союзу. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2017. № 4. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1070>
37. Сиченко В. В. Розвиток системи публічного управління в контексті компетентнісного підходу. *Економіка та держава*. 2022. № 16. С. 576–597.
38. *Теорія та практика лідерства в державному управлінні* : монографія / О. Ю. Оболенський. Хмельницький : Вид-во ХУУП, 2011. 432 с.
39. Тимошенко М. І., Савичук Н. О., Галушкіна Л. В. Відповідальність державних службовців: проблеми реалізації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 20. С. 90–94. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/20_2021/17.pdf

40. Управління державною службою : навч. посіб. / [авт. кол.]; за заг. ред. О. Ю. Оболенського, С. В. Сьоміна. Київ : Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, 2018. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua>
41. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, К. В. Комарова, Н. А. Липовська, Т. М. Тарасенко. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. URL: <https://kmaecm.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>
42. *Фінанси публічного сектору: теорія та практика* : підручник / за ред. Л. Л. Тарангул. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 528 с.
43. *Формування професійної культури державних службовців: ціннісно-нормативний аспект* : монографія / І. В. Розпутенко. Київ : Вид-во НАДУ, 2007. 344 с.
44. Хоружий М. Є., Гбур З. В. Соціальний захист державного службовця. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 13-14. С. 105–109. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/13-14_2021/18.pdf

Структури, які реалізують функції у сфері публічної служби в Україні

Державні структури

- Президент України. URL: <https://www.president.gov.ua>
- Верховна Рада України. URL: <https://www.rada.gov.ua>
- Кабінет Міністрів України . URL: <https://www.kmu.gov.ua>
- Національне агентство України з питань державної служби (НАДС). URL: <https://nads.gov.ua>
- Міністерство юстиції України. URL: <https://minjust.gov.ua>
- Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua>
- Міністерство фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua>
- Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. URL: <https://mtu.gov.ua>
- Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК). URL: <https://nazk.gov.ua>
- Національне антикорупційне бюро України (НАБУ). URL: <https://nabu.gov.ua>
- Спеціалізована антикорупційна прокуратура (САП) (як підрозділ Офісу Генерального прокурора). URL: <https://www.gp.gov.ua/ua/sap> (розділ на сайті ОГП)
- Вищий антикорупційний суд (ВАКС). URL: <https://hcac.court.gov.ua>
- Державне бюро розслідувань (ДБР). URL: <https://dbr.gov.ua>
- Офіс Генерального прокурора. URL: <https://www.gp.gov.ua>
- Конституційний Суд України. URL: <https://ccu.gov.ua>
- Верховний Суд (та система адміністративних судів). URL: <https://supreme.court.gov.ua>
- Рахункова палата України. URL: <https://rp.gov.ua>
- Державна аудиторська служба України. URL: <https://dasu.gov.ua>
- Органи місцевого самоврядування (представлені загальним порталом "Децентралізація", оскільки кожен ОМС має свій сайт). Портал "Децентралізація": <https://decentralization.gov.ua> (містить інформацію про ОМС та реформу)

Недержавні структури

- Transparency International Ukraine (антикорупційна діяльність, моніторинг). URL: <https://ti-ukraine.org>
- Центр протидії корупції (ЦПК) (антикорупційна діяльність, громадський контроль). URL: <https://antac.org.ua>
- Реанімаційний Пакет Реформ (РПР) (коаліція громадських організацій, що просуває реформи, зокрема в публічному управлінні). URL: <https://rpr.org.ua>
- Центр політико-правових реформ (ЦППР) (аналітичний центр з питань верховенства права, конституціоналізму, публічної адміністрації). URL: <https://pravo.org.ua>
- Асоціація міст України (АМУ) (представляє інтереси органів місцевого самоврядування). URL: <https://auc.org.ua>
- Програма SIGMA (OECD/EU) (Підтримка вдосконалення врядування та менеджменту – зовнішня експертиза та оцінка) URL: <https://www.sigmaweb.org>
- Програма розвитку ООН (ПРООН) в Україні (UNDP Ukraine) (підтримка проєктів у сфері демократичного врядування, публічної адміністрації). URL: <https://www.undp.org/ukraine>
- Представництво Європейського Союзу в Україні (підтримка реформ, включаючи реформу публічного адміністрування). URL: https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine_uk
- Рада Європи, Офіс в Україні (проєкти у сфері верховенства права, місцевого самоврядування, боротьби з корупцією). URL: <https://www.coe.int/uk/web/kyiv>
- Агентство США з міжнародного розвитку (USAID) в Україні (підтримка проєктів у сфері врядування, антикорупції, економічного розвитку). URL: <https://www.usaid.gov/uk/ukraine>
- Незалежні засоби масової інформації та розслідувальні проєкти (відіграють роль громадського контролю та виявлення проблем; конкретні назви не наводяться через їх велику кількість, але їхня функція важлива).

Внутрішні інформаційні ресурси

1. Електронний університет СНУ ім. В. Даля. Дисципліна «Публічна служба». URL: <http://moodle2.snu.edu.ua/course/view.php?id=1486>

Навчальне видання

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
до самостійної роботи
з дисципліни «Публічна служба»
(для здобувачів вищої освіти спеціальності
D4 «Публічне управління тарядування»
освітнього рівня «магістр»)

Укладачі:
Христенко Л.М.

Оригінал-макет

Підписано до друку 05.2025
Формат 60x84¹/₁₆. Папір типограф. Гарнітура Times.
Друк офсетний. Умов. друк. арк. №. Облік. вид. арк. ____.
Тираж ____ екз. Вид. № ____ . Замов. № ____ . Ціна договірна.

Видавництво Східноукраїнського національного університету
імені Володимира Даля

Адреса видавництва: вул. Іоанна Павла II, 17
Тел.+38(050)218 04 78, факс (06452) 4 03 42
e-mail: vidavnictvoSNU.ua@gmail.com