

УДК 342.1

<https://doi.org/10.34142/23121661.2023.38.03>[orcid.org/0000-0002-4680-1693](https://orcid.org/0000-0002-4680-1693)

© Шапірко В.Г., 2023

**В.Г. Шапірко****ШЛЯХИ ІНСТИТУЦІЙНОГО  
ПОСИЛЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ  
В УКРАЇНІ****V. Shapirko****WAYS OF INSTITUTIONAL  
STRENGTHENING  
OF THE CIVIL SERVICE IN UKRAINE**

**Анотація.** Дана стаття є спробою розкрити особливості організаційно-правових та функціональних аспектів державної служби в Україні, а також виявити взаємодії державних службовців із суспільством. Науковці розглядають вплив політичних, економічних та соціокультурних чинників на розвиток державної служби та її роль у забезпеченні ефективного управління державними справами. Крім того, в статті висвітлюються важливі аспекти забезпечення прозорості, законності та доброчесності у діяльності державних службовців, що має вирішальне значення для підтримки довіри громадян до владних структур. Усі ці аспекти мають велике значення для забезпечення ефективності та якості державного управління в Україні. Розглядаються різні чинники, що впливають на якість та ефективність реалізації державної служби в Україні. В цій статті аналізуються різні пропозиції, які можуть сприяти розвитку процесів професійного розвитку державних службовців та в сукупності дають можливість покращити загальний рівень функціонування державної служби. Доводиться необхідність здійснення комплексу заходів для підвищення ефективності та, внаслідок чого, інституційного посилення державної служби в Україні. Завданням наукової статті є визначення найбільш оптимальних можливих кроків, які дозволять в найближчому майбутньому забезпечити як швидке ефективне реформування інституту державної служби, так і продовжать його сталий розвиток і функціонування, в умовах швидкоплинних обставин, які потребують певний рівень інституційної спроможності державної служби в країні. У роботі розглядаються ключові аспекти реформування державної служби в різних країнах та порівнюються різні підходи до вдосконалення цього сектору. Особлива увага приділяється інноваційним методам підвищення професійної кваліфікації державних службовців, а також практикам залучення кращих кадрів у державну службу. У підсумку, наукова стаття пропонує глибокий аналіз сучасного стану та перспектив розвитку державної служби в контексті сучасних викликів та можливостей. Вона розкриває комплексний погляд на проблеми та перспективи реформування державної служби та служить важливим внеском у дискусію щодо оптимальних шляхів її вдосконалення з метою забезпечення справедливого та ефективного управління державними справами.

**Ключові слова:** державна служба, державний службовець, права державного службовця, обов'язки державного службовця, службові права, державне управління, професійна компетентність, професійний розвиток, міжнародний обмін, міжнародне стажування.

**Annotation.** This article is an attempt to reveal the peculiarities of the organizational, legal and functional aspects of the civil service in Ukraine, as well as to identify the interaction of civil servants with society. The researchers examine the impact of political, economic and socio-cultural factors on the development of the civil service and its role in ensuring effective management of public affairs. In addition, the article highlights important aspects of ensuring transparency, legality and integrity in the activities of civil servants, which is crucial for maintaining public trust in government. All these aspects are of great importance for ensuring the efficiency and quality of public administration in Ukraine. This paper examines various factors that influence the quality and efficiency of the civil service in Ukraine. This article analyzes various proposals that can contribute to the development of professional development processes for civil servants and, in the aggregate, can improve the overall level of functioning of the civil service.

The author proves the need to implement a set of measures to improve the efficiency and, as a result, institutional strengthening of the civil service in Ukraine. The purpose of the article is to determine the most optimal possible steps that will allow in the near future to ensure both rapid and effective reform of the civil service institution and to continue its sustainable development and functioning, under the conditions of rapidly changing circumstances that require a certain level of institutional capacity of the civil service in the country. The paper examines key aspects of civil service reform in different countries and compares different approaches to improving this sector. Particular attention is paid to innovative methods of professional development of civil servants, as well as practices of attracting the best personnel to the civil service. In conclusion, the research article offers an in-depth analysis of the current state and prospects of the civil service in the context of current challenges and opportunities. It reveals a comprehensive view of the problems and prospects of civil service reform and serves as an important contribution to the discussion on the best ways to improve it in order to ensure fair and effective management of public affairs.

**Keywords:** public service, civil servant, rights of a civil servant, duties of a civil servant, service rights, public administration, professional competence, professional development, international exchange, international internships.

**Постановка проблеми.** Останніми роками в Україні інститут державної служби переживає значні зміни. Зокрема, в 2016 році було прийнято Закон України "Про державну службу", який передбачає його реформування з метою забезпечення більшої ефективності [1]. Науковці та експерти проводять моніторинг та вивчення цих змін і їх вплив на стан державної служби в Україні.

Одним з найважливіших аспектів для такого аналізу є питання професійного розвитку державних службовців. Деякі дослідження вказують на те, що професійний розвиток є ключовим чинником ефективності їх роботи. У цьому контексті важливо розглядати питання підвищення кваліфікації та навчання таких службовців, а також забезпечення належних умов для професійного зростання.

Крім того, досліджується питання прозорості та відкритості державної служби в Україні. Їх важливою складовою є механізми контролю за діяльністю державних службовців та відповідність їх діяльності законодавству. Деякі дослідження вказують на те, що забезпечення прозорості може зменшити ризики корупції та недобросовісної поведінки.

*Аналіз останніх досліджень.* Державна служба – це особливий інститут, який характеризується тільки притаманними їй особливостями. Загалом, питання особливостей державної служби вже неодноразово розглядалось науковцями та дослідниками, наприклад в працях А. Барського, О. Луценко та О. Ярошенко [2] або в працях К. Голікова [3]. Але варто зазначити, що аналіз факторів, які можуть вплинути на підвищення ефективності цього інституту та формулювання пропозицій мало досліджувалось та публікувалось.

*Метою статті* є виділення шляхів інституційного посилення державної служби, задля чого, зокрема, обґрунтовано питання необхідності вдосконалення підходів до професійного розвитку та підвищення кваліфікації державних службовців, а також виділено механізми контролю за діяльністю державної служби та її прозорості.

*Виклад основного матеріалу дослідження.* Зараз Україна знаходиться в складному періоді історії. Політична криза, повномасштабне вторгнення РФ в Україну, складні соціально-економічні проблеми та інші фактори створюють непрості умови для діяльності державної служби. У той же час, відправна точка для відновлення державності України – це забезпечення розвитку високопрофесійної та ефективної державної служби.

Державна служба – це специфічна сфера діяльності, яка забезпечує функціонування держави та здійснюється на основі законів та інших нормативно-правових актів. Завдання даної служби полягає в забезпеченні ефективного та надійного виконання функцій держави у відповідності з її конституційними права та обов'язками.

Стаття 4 Закону України «Про державну службу» однією з особливостей такої служби в Україні зазначає те, що вона повинна забезпечувати пріоритет громадських інтересів над особистими. Це досягається, перш за все, шляхом запровадження принципу відкритості та прозорості в діяльності державних службовців, а також впровадження механізмів контролю за їх діяльністю.

Також варто зазначити, що державні службовці мають діяти лише в межах, на підставах та у спосіб, визначений Конституцією та законами України, що треба враховувати, оскільки саме рівень чинної законодавчої бази є одним з визначальних факторів ефективності та якості державної служби в Україні [4].

На жаль, державна служба в Україні також характеризується наявністю бюрократичної системи та недостатньою ефективністю діяльності. Це

пов'язано, передусім, зі складністю процедур державного управління та здебільшого низьким рівнем матеріально-технічного забезпечення робочого процесу, наприклад, – відсутність сучасної техніки. Для покращення ефективності державної служби потрібно впроваджувати нові технології та інструменти, а також здійснювати переосмислення та спрощення процедур.

Іншою важливою особливістю державної служби в Україні є наявність системи кар'єрного зросту для службовців. Це означає, що вони можуть просуватися по службі, отримувати підвищення в рангах та, відповідно, збільшення заробітної плати. Проте, для того, щоб підніматися кар'єрними сходами, державні службовці повинні підвищувати свою кваліфікацію, отримувати додаткові освітні та професійні знання, а також проходити атестацію, що дозволяє оцінити їхню професійну компетентність та визначити наступний рівень кар'єрного зросту [5, с. 64].

Основною метою покращення професійного розвитку державних службовців в Україні є забезпечення компетентності, ефективності та відповідальності у їхній роботі. Вбачаються доцільними такі пропозиції, які можуть сприяти цьому процесу:

1) розробка системи оцінки компетенцій: розробити цільові стандарти та критерії, які визначатимуть компетентність державних службовців на різних рівнях. Використовувати цю систему оцінки для визначення потреб у розвитку та індивідуальному плануванні професійного росту;

2) цільові програми та курси: розробити та впровадити спеціалізовані навчальні програми та курси, спрямовані на розвиток ключових навичок, які є необхідними для державних службовців, таких як управління проєктами, комунікаційні навички, лідерство та стратегічне мислення (але зважаючи саме на специфіку роботи конкретного державного службовця) [6, с. 159];

3) менторство та коучинг: запровадити програми менторства та коучингу для державних службовців, щоб забезпечити їхнє особисте супроводження, тобто особистий моніторинг за виконанням завдань і надання методичної допомоги при виникненні запитань або незнайомих випадків, та розвиток. Досвідчені службовці можуть ділитися своїми знаннями та досвідом з молодшими колегами, допомагати їм розвивати навички та розбиратися з професійними викликами;

4) міжнародний обмін та стажування: забезпечити можливості для державних службовців брати участь у міжнародних обмінах та стажуваннях, що дозволить їм ознайомитися з передовими практиками в інших країнах, вивчити нові методи та підходи, а також побудувати професійні зв'язки. Адже наразі відсутня системність в цих процесах і здебільшого зовсім не закладається відповідне фінансування. Таким чином цей механізм не є сталою та зрозумілою частиною процесу розвитку державного службовця;

5) розвиток електронних ресурсів: розробити централізовану платформу або портал, який дасть державним службовцям доступ до різноманітних електронних ресурсів, таких як онлайн-курси, вебінари, електронні книги та журнали з актуальною інформацією з різних галузей державного управління. Це дозволить самостійно вдосконалювати свої знання та навички у зручний для них час і темп;

6) залучення зовнішніх експертів: організувати регулярні тренінги та семінари з залученням зовнішніх експертів і практиків з різних сфер для надання державним службовцям актуальної інформації та навичок. Це може бути у форматі лекцій, дискусійних панелей, круглих столів тощо;

7) запровадження системи нагородження та визнання: створити систему нагородження та визнання для державних службовців, які досягають високих результатів у професійному розвитку. Це може включати присудження грантів на навчання, публікацію їхніх досягнень у фахових виданнях або надання можливостей представляти Україну на міжнародних конференціях та заходах. Варто зауважити, що на цей час система визнання не має чітких підходів та здебільшого відсутні зрозумілі алгоритми таких процедур, адже все залежить від суб'єктивного рішення керівництва;

8) створення мережі спільнот та обміну знаннями: підтримувати створення та розвиток спільнот державних службовців, які об'єднуються за спільними інтересами та професійними галузями. Це може бути у формі форумів, онлайн-платформ, регулярних зустрічей або вебінарів, де службовці можуть обмінюватися досвідом та кращими практиками, задавати питання, отримувати поради та співпрацювати над спільними проєктами;

9) підтримка наставництва: запровадити програму наставництва, як постійної складової супроводження менш досвідчених службовців більш досвідченими. Це допоможе забезпечити передачу знань, навичок та цінностей, а також створити менторську підтримку для розвитку молодших поколінь службовців;

10) посилення міжсекторального співробітництва: сприяти активнішому співробітництву між державним сектором, приватним сектором, громадським сектором та академічними установами. Розробити програми партнерства та обміну знаннями між цими секторами, які сприятимуть взаємному навчанню, інноваціям та впровадженню передових практик;

11) визначення кар'єрних шляхів: розробити систему, яка допомагатиме державним службовцям визначати та планувати свої кар'єрні шляхи. Це може включати оцінку потенціалу, розробку індивідуальних кар'єрних планів, надання можливостей для ротації та розвитку у різних сферах державного управління;

12) підтримка постійного навчання: створити стимули та підтримку для державних службовців щодо постійного навчання та саморозвитку. Надати

доступ до фінансування навчання, підтримувати участь у конференціях, семінарах та професійних заходах, а також підтримувати стажування та академічні програми.

Ці пропозиції можуть сприяти покращенню професійного розвитку державних службовців в Україні. Проте, важливо пам'ятати, що успішна реалізація цих пропозицій вимагатиме відповідного фінансування, політичної підтримки та впровадження ефективного механізму моніторингу та оцінки результатів. При цьому, найбільш успішні підходи можуть виникнути через пілотні проєкти та поступову масштабовану реалізацію, дотримуючись принципу гнучкості та адаптації до потреб та викликів державного управління в Україні [7, с. 261].

Отже, державна служба в Україні має велике значення для розвитку країни, але потребує покращення та удосконалення в ряді аспектів. Це може бути досягнуто за допомогою відповідних заходів та стратегій, спрямованих на підвищення ефективності діяльності державної служби та покращення її взаємодії з громадськістю. До таких заходів можуть належати підвищення кваліфікації службовців, впровадження нових технологій та інструментів для покращення ефективності діяльності, забезпечення відповідальності за дії та рішення, а також удосконалення системи контролю та перевірок.

При цьому, важливим є також забезпечення стабільності та континуїтету діяльності державних органів. Це можна досягти шляхом розвитку механізмів наслідування, забезпечення стійкості в системах управління та укладення контрактів на певний строк [7, с. 112].

Також, для покращення роботи державної служби в Україні, важливо розробити стратегію щодо залучення талановитих та кваліфікованих людей до державної служби. Для цього можна розглянути можливість збільшення оплати праці та запровадження інших гнучких мотиваційних складників.

*Висновки і перспективи подальших розвідок у даному напрямку.* Підсумовуючи вищевикладене, можна зазначити, що державна служба в Україні має свої особливості, які вимагають системного дослідження та удосконалення. Впровадження реформ, спрямованих на підвищення професіоналізму та ефективності державних службовців, є ключовим фактором успішного розвитку державного управління.

Однією з основних особливостей державної служби в Україні є не обхідність підвищення якості кадрового забезпечення та залучення професіоналів у державну службу. Це вимагає впровадження ефективних механізмів відбору, оцінки та навчання державних службовців.

Додатково, важливим аспектом є забезпечення прозорості та відкритості державної служби. Це передбачає розробку та впровадження ефективних механізмів контролю, а також забезпечення доступу до інформації про роботу державних службовців для громадськості.

Важливо також звернути увагу на розбудову системи нагородження та стимулювання державних службовців. Запровадження справедливої системи оплати праці, можливості професійного зростання та кар'єрного розвитку сприятимуть залученню талановитих фахівців та підтримці їх мотивації та зацікавленості у роботі на державній службі.

Необхідно також підкреслити значення міжнародного досвіду та співпраці у вдосконаленні державної служби в Україні. Вивчення та адаптація кращих практик з інших країн, а також участь у міжнародних програмах обміну та співробітництва дозволять впровадити сучасні стандарти та підходи до управління державною службою.

Отже, вектором розвитку інституту державної служби в Україні мають стати такі складові, як підвищення професіоналізму та ефективності, забезпечення прозорості та відкритості, розбудова етичних стандартів та стимулювання державних службовців. Тільки шляхом комплексного підходу та реформування можна створити сучасну та варту довіри суспільства державну службу, яка здатна відповідати потребам громадян та сприяти стабільному розвитку країни.

### Література

1. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.
2. Правові засади функціонування системи професійного розвитку працівників в Україні: монографія / Барський А. С., Луценко О. Є., Ярошенко О. М. Харків: Юрайт, 2015. 240 с.
3. Правове регулювання професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації на підприємствах в умовах ринкової економіки / Голікова К.О.: дис. канд. юрид. наук: 12.00.05. Луганськ, 2010. 183 с.
4. Конституція України: Конституція України від 28 червня 1996 року № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.
5. Державна служба в Україні: навч. Посіб. / О.Д. Лазор, О.Я. Лазор; Львівський регіональний ін-т держ. Управління при Президентові України. – Вид. 3-тє, доп. і переробл. – К.: Дакор, 2009. 560 с.
6. Державна служба в Україні: організаційно-правові засади / Ю.П. Битяк; Національна юридична академія України імені Ярослава Мудрого: Монографія. – Х.: «Право», 2005. – 304 с.
7. Державна служба України. Загальна частина : навч. посібник / Л. Р. Біла-Тіунова. - Одеса, 2020. – 511 с.