

УДК: 35.088

DOI: 10.35432/tisb292023289121

**Юрій Чорниш**

*провідний фахівець відділу персоналу  
Львівського державного університету безпеки життєдіяльності  
<https://orcid.org/0000-0003-0578-7351>  
e-mail: settik27@gmail.com*

## **НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ПРОФЕСІЙНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ В УКРАЇНІ**

В статті виокремлено напрямки підвищення ефективності механізмів публічного управління формуванням професійної відповідальності державного службовця: 1) формування моделі публічного управління на основі принципів належного врядування «*Good Governance*» (інкорпорація принципів належного врядування в національну систему державної служби; залучення громадськості до ухвалення і прийняття управлінських рішень через інструменти громадського контролю; орієнтація державної служби на суб'єкт-суб'єктну взаємодію «державний службовець - громадянин (бізнес, громадські організації)»); 2) професіоналізація державної служби з урахуванням світового і європейського досвіду (модернізація професійної освіти і навчання державних службовців – стандартизація освітніх програм і профілю компетентностей, стажування і практична підготовка, врахування індивідуальних потреб державних службовців у професійному розвитку; інкорпорація зарубіжного досвіду професійного навчання і підготовки державних службовців); 3) адаптація державної служби до вимог ЄС (адаптація законодавства щодо функціонування державної служби до вимог ЄС; удосконалення законодавчого забезпечення юридичної відповідальності державних службовців; створення Етичного Кодексу державного службовця із врахуванням європейського досвіду); 4) модернізація системи управління персоналом в державній службі (удосконалення національного законодавства у сфері забезпечення діяльності служби управління персоналом; удосконалення процесу оцінювання діяльності державних службовців як підвищення ефективності мотиваційних і професійно-освітніх механізмів формування професійної відповідальності державного службовця; упровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державній службі); 5) формування ефективної системи протидії корупції (створення ефективної системи репресивних і превентивних механізмів протидії корупції; розробка стандартів доброчесної і етичної поведінки державних службовців).

**Ключові слова:** державна служба, державний службовець, професійна відповідальність державного службовця, публічне управління, механізми публічного управління.

**Yurii Chornysh**

*Leading Expert of HR-Department  
Lviv State University of Life Safety  
<https://orcid.org/0000-0003-0578-7351>  
e-mail: settik27@gmail.com*

## **DIRECTIONS FOR IMPROVING THE EFFICIENCY OF PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISMS FOR THE FORMATION OF THE PROFESSIONAL RESPONSIBILITY OF THE PUBLIC SERVANT IN UKRAINE**

The article singles out directions for improving the effectiveness of public management mechanisms by forming the professional responsibility of civil servants: 1) formation of a model of public management based on the principles of good governance "Good Governance" (incorporation of the principles of good governance into the national civil service system; involving the public in the adoption and adoption of management decisions through tools of public control; orientation of the civil service on subject-subject interaction "civil servant - citizen (business, public organizations)"); 2) professionalization of civil service taking into account world and European experience (modernization of professional education and training of civil servants - standardization of educational programs and competence profiles, internships and practical training, consideration of individual needs of civil servants in professional development; incorporation of foreign experience of professional education and training of civil servants ); 3) adaptation of the civil service to the requirements of the EU (adaptation of the legislation on the functioning of the civil service to the requirements of the EU; improvement of the legal provision of legal responsibility of civil servants; creation of the Code of Ethics of civil servants taking into account European experience); 4) modernization of the personnel management system in the civil service (improvement of national legislation in the field of ensuring the activities of the personnel management service; improvement of the process of evaluating the performance of civil servants as an increase in the effectiveness of motivational and professional and educational mechanisms for the formation of the professional responsibility of a civil servant; introduction of an information system for managing human resources in the civil service service); 5) formation of an effective anti-corruption system (creation of an effective system of repressive and preventive anti-corruption mechanisms; development of standards of honest and ethical behavior of civil servants).

**Key words:** public service, public servant, professional responsibility of a public servant, public administration, mechanisms of public administration.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями.** Державна служба як соціально-правовий інститут державного управління потребує професіоналізації державних службовців, здатних реалізовувати цілі держави в надзвичайних умовах, оперативно і відповідально реагувати на ситуативні виклики, пов'язані із наслідками війни. Саме тому особливої уваги заслуговує проблема формування високого рівня професійної відповідальності державного службовця, а управління цим процесом має здійснюватися не тільки на державному, але й на публічному рівні, враховуючи інтереси всіх суспільних груп як державного, так і громадянського секторів. Реалізація публічного управління формуванням професійної відповідальності державного службовця в таких умовах вимагає застосування певних управлінських механізмів, ефективність яких залежить від більш глобальних напрямків реформування державного управління і державної служби в Україні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор.** У вітчизняній науці з державного і публічного управління професійну відповідальність державного службовця досліджували такі науковці як: В.Дідач, Н.Долгіх, Н.Корчак, О.Пархоменко-Куцевіл, В.Скоріков, В.Тернопільська та інші. Специфіку публічного управління в системі державної служби здійснено в працях таких вітчизняних науковців як: Є.Болотіна, М.Гордон, І.Колісник, І.Кравець, Г.Кухарева, Б.Мельниченко, А.Нікітенко, В.Николаєва, А.Оленцевич, Д.Спасібов, М.Сьомич, В.Якобчук. Механізми публічного управління як засоби та інструменти формування професійної відповідальності державного службовця розглянуто в роботах таких авторів, як: О.Гончарук, О.Загороднюк, М.Іщенко, А.Костенко, О.Лашук, Л.Малюга, О.Машков, Є.Міщук, Н.Нижник, Н.Савичук, Т.Радчук та інші. Але на сьогодні недоопрацьованою проблемою є окресленні пріоритетних напрямків підвищення ефективності механізмів публічного управління

формуванням професійної відповідальності державного службовця.

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Мета дослідження – виокремлення напрямків підвищення ефективності механізмів публічного управління формуванням професійної відповідальності державного службовця.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** На сьогодні, не враховуючи воєнний стан, існує низка проблем в державній службі, які мають спадковий характер від попередніх бюрократизованих систем державного управління. Така ситуація знижує як ефективність державно-управлінської діяльності, так і рівень професійної відповідальності державних службовців, що в свою чергу позначається на рівні довіри до державної служби з боку суспільства, посилює ризик поширення корупційних практик і знижує соціальний престиж професії «державний службовець». Тому багато вітчизняних науковців вбачають розв'язання таких проблем в демократизації державно-управлінської діяльності. Наприклад, І.Безена, В.Сиченко, С.Рибкіна виділяють наступні чинники і механізми демократизації державного управління і державної служби в Україні: по-перше, відкритість і прозорість прийняття управлінських рішень через механізми застосування процедури громадського обговорення проектів і рішень, залучення експертного середовища і врахування громадської думки; по-друге, демократизація організаційно-управлінської діяльності в системи державних органів управління через розробку етики поведінки та процедури спілкування, організації командної роботи; по-третє, підвищення рівня правової та управлінської культури через механізми правової освіти, стажування, підвищення кваліфікації; по-четверте, залучення громадян до роботи органів влади на основі таких механізмів як: залучення громадянських інституцій території; відкритість діяльності перед громадою; проектів і діяльності; комунікативна дія; створення реєстру проектів і власних ресурсів [3, с.52].

Інші науковці (Н.Подольчак, М.Хім), вбачають вирішення системних проблем в адаптації національної системи державної служби до вимог ЄС і виокремлюють такі напрямки як: 1) організаційний (моніторинг і оцінка діяльності державних службовців на основі вимог ЄС, застосування сучасних інформаційно-комунікаційних технологій); 2) інституційний (розвиток державних інституцій у сфері євроінтеграції); 3) нормативно-правовий (удосконалення законодавчої бази із урахуванням принципів єдиного адміністративного простору ЄС); 4) кадровий (професіоналізація державних службовців); 5) міжнародно-правовий (залучення європейських урядових і недержавних організацій до процесу реформування і модернізації державної служби); 6) науково-технічний (залучення експертного середовища) [10, с.66].

В контексті даного дослідження серед загальних напрямків підвищення ефективності механізмів публічного управління формуванням професійної відповідальності державного службовця нами виділено: 1) формування моделі публічного управління на основі принципів належного врядування («*Good Governance*»); 2) професіоналізація державної служби з урахуванням світового і європейського досвіду; 3) адаптація державної служби до вимог ЄС; 4) модернізація системи управління персоналом в державній службі; 5) формування ефективної системи протидії корупції. Розглянемо визначені напрямки більш детально.

Глобальним напрямком підвищення ефективності механізмів формування професійної відповідальності державного службовця є формування моделі публічного управління на основі принципів належного врядування («*Good Governance*»)): принцип прозорості і відкритості влади і органів державного управління, принцип верховенства права, принцип відповідальності органів публічного управління, принцип професіоналізму, принцип ефективності і результативності професійної діяльності державних службовців, принцип участі громадськості і організацій громадянського суспільства в прийнятті управлінських рішень тощо.

Впровадження належного врядування в систему публічного управління і державної служби сприятиме демократизації публічного і державного управління, про що свідчить вдалий досвід постсоціалістичних країн з перехідною системою управління – Чехії, Литви, Польщі, Румунії [13], що позначилося на підвищенні рівня ефективності і результативності

державної служби, розвитку громадянського суспільства і його впливу на прийняття управлінських рішень, орієнтації управління державною службою на особистісний потенціал державних службовців. На думку науковців впровадження принципів належного врядування запустило процес формування так званої постмодерної моделі публічної служби, в основі якої лежать гуманістичні цінності, розвиток людських ресурсів, організаційний розвиток, відкритість, мережевість, ефективна комунікація [9, с.71].

З огляду на це, «держава як суб'єкт реалізації інституційних змін у сфері публічного управління має передбачати необхідність оптимального поєднання сталості інститутів функціонування держави та стабільну динамічність їх розвитку відповідно до запитів суспільної практики» [8, с.12]. Таким чином, роль держави полягає у створенні умов сталого функціонування державної служби на основі зворотної взаємодії із громадськістю та інституціями громадянського суспільства, а в умовах децентралізації влади – із громадою, що передбачає детерміновану залежність органів державної влади від інтересів громадянського суспільства і відкритість діяльності державних інституцій через засоби громадського контролю на різних рівнях управління: національному, регіональному, місцевому.

Орієнтація на особистість державного службовця як принцип належного врядування передбачає професіоналізацію державної служби, а як відзначають вітчизняні дослідники, найбільшою проблемою кадрової ситуації в державній службі України є недостатній професіоналізм державних службовців [3], причому в поняття «професіоналізм державного службовця» вкладаються як особистісні, інтелектуальні і поведінкові якості, професійна освітня підготовка, так і відповідальність, стійкість від корупційних ризиків, прагнення освітнього і професійного розвитку. Отже, ще одним пріоритетним напрямком підвищення ефективності механізмів публічного управління формуванням професійної відповідальності державного службовця є професіоналізація державної служби з урахуванням світового і європейського досвіду.

Професіоналізація державної служби в Україні виступає провідним напрямком підвищення її ефективності в контексті нової моделі публічного управління і вступу України до Європейського Союзу, тому основними пріоритетами в цьому контексті є модернізація професійної освіти в сфері публічного та державного управління і залучення міжнародних і європейських організацій з метою професіоналізації державної служби в Україні.

На сьогодні в Україні підготовка державних службовців має як інституційну (систему навчальних закладів), так і нормативно-правову базу. Так, професійне навчання, підготовка і перепідготовка державних службовців здійснюється на основі норм Закону України «Про Державну службу», постанов КМУ, наказів НАДС.

В інституційному аспекті в Україні створена розгалужена система вищих навчальних закладів з професійного навчання в сфері публічного управління. Однак багато науковців відзначають нагальну потребу модернізації змісту професійної підготовки державних службовців. Так, В.Гусєєв надає змістовне наповнення спеціальності «Публічне управління та адміністрування», яка повинна обов'язково включати такі компоненти: «1) потреби розвитку наукової складової спеціальності, що передбачає формування її проблемного поля, стратегії наукових розвідок, тематичних пріоритетів, а також врахування прикладного, технологічного спрямування наукових досліджень спеціальності на практики публічного управління органів публічної влади з необхідністю підвищення результативності наукових досліджень шляхом забезпечення якості інтелектуального продукту як з погляду прирощення нового знання, так і його впливу на практики публічного управління та адміністрування; 2) реальні практичні потреби органів державної влади і органів місцевого самоврядування у науковому супроводі вирішення проблем їх функціонування і запровадження суспільних реформ; 3) теоретико-методологічну базу розробки професійних стандартів для державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування» [2, с.5]. О.Пухкал розширює погляди авторки і голови НАДС у 2021 році, доповнюючи такими принципами модернізації професійного навчання державних службовців, як: по-перше, орієнтація на потреби професійного розвитку самих державних службовців; по-друге, створення умов для проходження практики під час навчання і стажування з метою набуття ного досвіду кращих

світових і європейських управлінських практик; по-третє, розвиток ринку освітніх послуг у сфері професійної підготовки державних службовців під контролем держави [11, с.41]. Отже, в якості основних шляхів модернізації системи професійної підготовки державних службовців вітчизняні науковці визначають: 1) врахування індивідуальних потреб державних службовців у професійному навчанні і їх співвідношення з потребами органів державної влади; 2) удосконалення стандартів професійної освіти і профілю професійних компетентностей державних службовців; 3) практична орієнтація професійного навчання державних службовців (проходження практики в органах державного управління, стажування за кордоном тощо).

В цілому, як зауважує Л.Кійко, «професіоналізація державної служби спрямована на забезпечення органами публічної влади розвитку виключно високопрофесійної державної служби в Україні, тому в умовах євроінтеграції нашої держави має здійснюватися із врахуванням позитивного європейського досвіду, і формуватися або адаптуватися у вигляді стандартів» [6, с. 3], тому важливим напрямом професіоналізації національної державної служби є інкорпорація зарубіжного досвіду через співпрацю з державними і недержавними міжнародними і європейськими організаціями.

Отже, професіоналізація державної служби виступає одним із провідних чинників оптимізації і підвищення ефективності механізмів публічного управління формуванням професійної відповідальності державного службовця, причому важливим напрямком є інкорпорація найкращих світових і європейських практик професійного навчання державних службовців, тому ще одним із пріоритетних шляхів створення умов ефективного управління формуванням професійної відповідальності державного службовця є адаптація державної служби до вимог ЄС.

Набуття Україною статусу кандидата до вступу до країн-членів Європейського Союзу передбачає насамперед реформування і модернізацію державної служби відповідно до вимог ЄС, що виявляється в таких напрямках формування професійної державної служби, як: по-перше, створення системи професійної підготовки на основі компетентнісного підходу та інституціональної розбудови професійної освіти із урахуванням європейського досвіду і системи національної освіти; по-друге, розвиток інформаційної системи управління людськими ресурсами [12, с.150-151]; по-третє, удосконалення системи вступу, відбору і проходження державної служби, що виявляється, насамперед, в адаптації національного законодавства до вимог Європейського Союзу.

Як зазначає А.Чаркіна, основними напрямками адаптації державної служби до вимог ЄС є: «1) виконання права ЄС; 2) ведення переговорів та прийняття рішень як на рівні ЄС, так і державами-членами, реалізації даних рішень; 3) співпраця державних служб країн-членів; 4) формування мереж практиків державної служби і громадянського суспільства з метою взаємодії та контролю у процесі реформування державної служби та її адаптації до вимог ЄС; 5) прийняття та реалізації рішень Європейського Суду з питань державної служби; 6) європеїзацію національного законодавства про державну службу та кадрової політики через CASE право Європейського Суду» [14, с.169]. Слід зауважити, що процес адаптації державної служби України до вимог ЄС багато в чому залежить від процесів уніфікації публічної адміністрації в країнах-членах ЄС і змін в конфігурації Європейського адміністративного простору, професіоналізації державної служби і що головне – від ситуації і вимог післявоєнного відновлення України, в тому числі системи державного і публічного управління.

В цьому аспекті формування професійної відповідальності державного службовця залежить від імплементації нормативно-правового поля ЄС у сфері функціонування державної служби і статусу державного службовця, інкорпорації європейського досвіду професійного навчання і підготовки державних службовців, модернізації системи управління персоналом державної служби, від створення дієвого етичного кодексу професійної поведінки державного службовця.

Отже, адаптація державної служби України до вимог ЄС передбачає адаптацію законодавства щодо вступу, відбору і проходження державної служби, юридичної та етичної

відповідальності державного службовця, а тому треба враховувати удосконалення системи управління персоналом державної служби, що нами визначено як один із провідних напрямків підвищення ефективності механізмів публічного управління формуванням професійної відповідальності державного службовця.

Модернізація системи управління персоналом державної служби передбачає вирішення проблем, які на сьогодні є актуальними у зв'язку із формуванням нової моделі публічного управління, подоланням наслідків війни і створення ефективної, професійної і публічної державної служби: по-перше, розробка концепції кадрової політики в системі державного управління на основі сучасних кадрових технологій; по-друге, підвищення ефективності мотиваційних механізмів в діяльності державних службовців через створення сприятливих і прозорих умов вступу на державну службу і кар'єрного зростання; по-третє, підвищення правового статусу і соціальної захищеності державних службовців; по-четверте, професіоналізація державних службовців; по-п'яте, підвищення рівня авторитету і престижу державної служби в українському суспільстві. Тому, як зазначають науковці «необхідною умовою вирішення поставлених завдань є нормативно-правове регулювання діяльності публічної служби та функціонування її персоналу, визначення порядку регулювання кадрових відносин і процесів на державній службі», а «визначальним документом приведення норм і принципів державної кадрової політики у відповідність до потреб суспільства і держави могла би стати прийнята на державному рівні як офіційний документ «Концепція державної кадрової політики України» [1, с.13], що сприятиме підвищенню рівня професійної відповідальності державного службовця через удосконалення мотиваційних механізмів управління персоналом органів державного управління.

Як зазначають Н.Гончарук та Л.Прудіус, модернізація управління персоналом державної служби передбачає насамперед вирішення проблем законодавчого, організаційного та інституційного забезпечення державної служби, яка б надавала публічні і державні послуги на рівні європейських стандартів, причому управління кадрами в державній службі повинно здійснюватися на принципах формування професіоналізму, доброчесності і відповідальності державного службовця у здійсненні посадових обов'язків [4]. Отже, незважаючи на багатогранність проблем в системі управління персоналом державної служби, нами виділено декілька напрямків її модернізації: 1) удосконалення національного законодавства у сфері забезпечення діяльності служби управління персоналом; 2) удосконалення процесу оцінювання діяльності державних службовців як підвищення ефективності мотиваційних і професійно-освітніх механізмів формування професійної відповідальності державного службовця; 3) упровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державній службі.

Такий напрямок як формування ефективної системи протидії корупції в органах державної влади співвідноситься із формуванням професійної відповідальності державного службовця на основі принципів доброчесності як дотримання етичних норм та правил поведінки і запобігання корупційних вчинків і практик, а також політичної нейтральності посадових осіб в системі державного управління, що закріплено в Законі України «Про Державну службу».

Сьогодні існують декілька системних моделей і підходів у протидії корупції, які ефективно застосовуються різними країнами. Наприклад, М.Кікалішвілі розглядаючи світові моделі стратегії протидії корупційній злочинності, виокремлює такі підходи до розуміння стратегічних напрямків протидії корупції [7, с.80]: 1) підхід жорсткої боротьби з корупцією, в основі якої лежать дії з боку влади переважно репресивного і санкційного характеру; 2) підхід системного усунення причин корупції представляє собою поєднання репресивних і превентивних засобів і методів на основі законодавчо закріплених форм; 3) підхід свідомої пасивності відносно корупції, «який полягає в думці, що активні дії не здатні подолати корупційні прояви, а сама корупція – тимчасовий фактор, який зникне сам по собі з трансформацією суспільства на більш демократичне та ліберальне» [5, с.191-195]). Слід зауважити, що домінування того чи іншого підходу залежить від рівня розвитку країни, типу соціального управління, рівня розвитку громадянського суспільства.

Аналіз різних наукових підходів дозволяє виділити принаймні дві базові моделі протидії корупції: перша модель, вертикальна, де вплив на поширення корупції і корупційних практик здійснюється вертикально, в основі якого лежать переважно репресивні механізми, жорсткі нормативно-правові санкції і соціальний, фінансовий і адміністративний контроль; друга модель – горизонтальна (модель системного усунення чинників корупції), яка передбачає застосування превентивних механізмів (соціальний, громадський і етично-моральний контроль, високий рівень доступності до публічної інформації, інформаційно-комунікативна взаємодія держави і громадян, розбудова системи соціального моніторингу, формування електронного урядування і електронної держави, механізми соціально-психологічного впливу через ЗМ), що пов’язані із залученням громадськості, формуванням «антикорупційних» імперативів у суспільстві, високого рівня правової культури і соціальної відповідальності на основі принципів демократичного устрою суспільного життя.

В таблиці 1 систематизовано основні напрямки підвищення ефективності механізмів публічного управління формуванням професійної відповідальності державного службовця.

Таблиця 1

**Напрямки підвищення ефективності механізмів публічного управління формуванням професійної відповідальності державного службовця**

Напрямки	Змістовні особливості
Формування моделі публічного управління на основі принципів належного врядування (« <i>Good Governance</i> »)	Інкорпорація принципів належного врядування в національну систему державної служби Залучення громадськості до ухвалення і прийняття управлінських рішень через інструменти громадського контролю Орієнтація державної служби на суб’єкт-суб’єктну взаємодію «державний службовець - громадянин (бізнес, громадські організації)»
Професіоналізація державної служби з урахуванням світового і європейського досвіду	Модернізація професійної освіти і навчання державних службовців (стандартизація освітніх програм і профілю компетентностей, стажування і практична підготовка, врахування індивідуальних потреб державних службовців у професійному розвитку) Інкорпорація зарубіжного досвіду професійного навчання і підготовки державних службовців
Адаптація державної служби до вимог ЄС	Адаптація законодавства щодо функціонування державної служби до вимог ЄС Удосконалення законодавчого забезпечення юридичної відповідальності державних службовців Створення Етичного Кодексу державного службовця із врахуванням європейського досвіду
Модернізація системи управління персоналом в державній службі	Удосконалення національного законодавства у сфері забезпечення діяльності служби управління персоналом Удосконалення процесу оцінювання діяльності державних службовців як підвищення ефективності мотиваційних і професійно-освітніх механізмів формування професійної відповідальності державного службовця Упровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державній службі.
Формування ефективної системи протидії корупції	Створення ефективної системи репресивних і превентивних механізмів протидії корупції Розробка стандартів доброчесної і етичної поведінки державних

службовців

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку.** Визначено, що реалізація публічного управління формуванням професійної відповідальності державного службовця в кризових умовах українського суспільства (воєнний стан, соціально-економічна криза, збільшення кількості вразливих категорій населення і постраждалих від бойових дій, деструктивні гуманітарні, екологічні, демографічні наслідки тощо) вимагає застосування певних управлінських механізмів, ефективність яких залежить від більш глобальних напрямків реформування державного управління і державної служби в Україні.

Серед загальних напрямків підвищення ефективності механізмів публічного управління формуванням професійної відповідальності державного службовця нами виділено:

– формування моделі публічного управління на основі принципів належного врядування («*Good Governance*»): принцип прозорості і відкритості влади і органів державного управління, принцип верховенства права, принцип відповідальності органів публічного управління, принцип професіоналізму, принцип ефективності і результативності професійної діяльності державних службовців, принцип участі громадськості і організацій громадянського суспільства в прийнятті управлінських рішень тощо;

– професіоналізація державної служби з урахуванням світового і європейського досвіду, основними пріоритетами якої є модернізація професійної освіти в сфері публічного та державного управління і залучення міжнародних і європейських організацій з метою професіоналізації державної служби в Україні;

– адаптація державної служби до вимог ЄС, що виявляється в створенні системи професійної підготовки на основі компетентнісного підходу та інституціональної розбудови професійної освіти із урахуванням європейського досвіду і системи національної освіти і в удосконаленні системи вступу, відбору і проходження державної служби через адаптацію національного законодавства до вимог Європейського Союзу;

– модернізація системи управління персоналом в державній службі, яка полягає в: розробці концепції кадрової політики в системі державного управління на основі сучасних кадрових технологій; підвищенні ефективності мотиваційних механізмів в діяльності державних службовців через створення сприятливих і прозорих умов вступу на державну службу і кар'єрного зростання; підвищенні правового статусу і соціальної захищеності державних службовців; професіоналізації державних службовців; підвищенні рівня авторитету і престижу державної служби в українському суспільстві;

– формування ефективної системи протидії корупції, що співвідноситься із формуванням професійної відповідальності державного службовця на основі принципів доброчесності як дотримання етичних норм та правил поведінки і запобігання корупційних вчинків і практик.

Перспективним напрямком подальших досліджень є виявлення чинників і умов формування професійної відповідальності державного службовця в контексті модернізації державної служби і європейської інтеграції.

### **Література**

1. Авербух Г.М., Сухорукова А.Л. Шляхи підвищення ефективності та дієвості механізмів управління персоналом публічної служби в контексті європейської інтеграції. Публічне урядування. 2022. № 3(28). С. 10-16.
2. Алюшина Н.О. Супровід процесу управління персоналом у державних органах влади в умовах глобальних викликів: науково-методичний аспект. Збірник тез учасників міжнародного круглого столу «Модернізація професійної підготовки державних службовців в умовах глобальних викликів та сучасних змін в суспільстві, 08 лип. 2021 р., м. Київ. Київ : Навч.-наук. ін-т публ. упр. та держ. служби Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка, 2021. С. 5-6.



3. Безена І.М., Сиченко В.В., Рибкіна С.О. Механізми демократизації публічного управління і кар'єрний розвиток посадовців органів влади: регіональний аспект. Публічне управління та митне адміністрування. 2020. №2 (25). С. 50-57.
4. Гончарук Н.Т., Прудиус Л.В. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. Аспекти публічного управління. 2018. №-2. Т.6. С. 42-51.
5. Запобігання та протидія корупції : навч. посіб. / А.М. Михненко та ін. ; за ред. А.М. Михненка ; Акад. фін. упр. Вид. 4-те, переробл. й доповн. Київ : Акад. фін. упр., 2013. 664 с.
6. Кійко Л. Професіоналізація державних службовців: теоретичний аспект. URL: [www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Edu/2010\\_23/fail/Kiyko.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Edu/2010_23/fail/Kiyko.pdf).
7. Кікалішвілі М.В. Світові моделі стратегії протидії корупційній злочинності. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер.: Юриспруденція. 2019. № 41. Т. 2. С. 79-83.
8. Козак І.П. Держава як суб'єкт реалізації інституційних змін у сфері публічного управління. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2020. Т.31(70). №3. С. 11-17.
9. Мельник В.І. Управління персоналом в системі державної служби в Україні : дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії. 28 Публічне управління та адмініструванн. Одеса, 2022. 289 с.
10. Подольчак Н.Ю, Хім М.К. Міжнародні інтегральні показники оцінки ефективності роботи державних службовців у країнах ЄС. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія "Проблеми економіки та управління". 2020. №2(8). С. 59-70.
11. Пухкал О.Г. Модернізація системи професійного навчання публічних службовців в контексті розвитку громадянського суспільства в Україні. Збірник тез учасників міжнародного круглого столу «Модернізація професійної підготовки державних службовців в умовах глобальних викликів та сучасних змін в суспільстві, 08 лип. 2021 р., м. Київ. Київ : Навч.-наук. ін-т публ. упр. та держ. служби Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка, 2021. С. 39-41.
12. Сивак Т.В. Формування системи професійної публічної служби в Україні: пріоритетні напрями. Збірник тез учасників міжнародного круглого столу «Модернізація професійної підготовки державних службовців в умовах глобальних викликів та сучасних змін в суспільстві, 08 лип. 2021 р., м. Київ. Київ : Навч.-наук. ін-т публ. упр. та держ. служби Київ. нац. ун-ту імені Тараса Шевченка, 2021. С. 150-151.
13. Чальцева О.М., Швець К.А. Досвід застосування сучасних концепцій та моделей публічного управління у перехідних системах. Політичне життя. 2021. №1. С. 58-65.
14. Чаркіна А.О. Адаптація державної служби України до вимог ЄС: нормативно-правовий вимір: дис. ...канд.наук з державного управління; спец. – 25.00.03; Дніпро, 2018. 255 с.

### References

1. Averbukh H.M., Sukhorukova A.L. Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti ta diievosti mekhanizmv upravlinnia personalom publichnoi sluzhby v konteksti yevropeiskoi intehratsii. Publichne uriaduvannia. 2022. № 3(28). S. 10-16.
2. Aliushyna N.O. Suprovid protsesu upravlinnia personalom u derzhavnykh orhanakh vlady v umovakh hlobalnykh vyklykiv: naukovu-metodychnyi aspekt. Zbirnyk tez uchasnykiv mizhnarodnoho kruhloho stolu «Modernizatsiia profesiinoi pidhotovky derzhavnykh sluzhbovtziv v umovakh hlobalnykh vyklykiv ta suchasnykh zmin v suspilstvi, 08 lyp. 2021 r., m. Kyiv. Kyiv : Navch.-nauk. in-t publ. upr. ta derzh. sluzhby Kyiv. nats. un-tu imeni Tarasa Shevchenka, 2021. S. 5-6.
3. Bezena I.M., Sychenko V.V., Rybkina S.O. Mekhanizmy demokratyzatsii publichnoho upravlinnia i kariernyi rozvytok posadovtsiv orhaniv vlady: rehionalnyi aspekt. Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia. 2020. №2 (25). S. 50-57.
4. Honcharuk N.T., Prudyus L.V. Modernizatsiia derzhavnoi sluzhby ta upravlinnia

liudskymy resursamy v Ukraini. Aspekty publichnoho upravlinnia. 2018. №2. T.6. S. 42-51.

5. Zapobihannia ta protydiia koruptsii : navch. posib. / A.M. Mykhnenko ta in. ; za red. A.M. Mykhnenka ; Akad. fin. upr. Vyd. 4-te, pererobl. y dopovn. Kyiv : Akad. fin. upr., 2013. 664 s.

6. Kiiko L. Profesionalizatsiia derzhavnykh sluzhbovtsiv: teoretychnyi aspekt. URL: [www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Edu/2010\\_23/fail/Kiyko.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Edu/2010_23/fail/Kiyko.pdf).

7. Kikalishvili M.V. Svitovi modeli stratehii protydii koruptsiinii zlochynnosti. Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Ser.: Yurysprudentsiia. 2019. № 41. T. 2. S. 79-83.

8. Kozak I.P. Derzhava yak subiekt realizatsii instytutsiinykh zmin u sferi publichnoho upravlinnia. Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Serii: Derzhavne upravlinnia. 2020. T.31(70). №3. S. 11-17.

9. Melnyk V.I. Upravlinnia personalom v systemi derzhavnoi sluzhby v Ukraini : dysertatsiia na zdobuttia naukovooho stupenia doktora filosofii. 28 Publichne upravlinnia ta administruvann. Odesa, 2022. 289 s.

10. Podolchak N.Iu, Khim M.K. Mizhnarodni intehralni pokaznyky otsinky efektyvnosti roboty derzhavnykh sluzhbovtsiv u krainakh YeS. Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politehnika". Serii "Problemy ekonomiky ta upravlinnia". 2020. №2(8). S. 59-70.

11. Pukhkal O.H. Modernizatsiia systemy profesiinoho navchannia publichnykh sluzhbovtsiv v konteksti rozvytku hromadianskoho suspilstva v Ukraini. Zbirnyk tez uchasykiv mizhnarodnoho kruhloho stolu «Modernizatsiia profesiinoy pidhotovky derzhavnykh sluzhbovtsiv v umovakh hlobalnykh vyklykiv ta suchasnykh zmin v suspilstvi, 08 lyp. 2021 r., m. Kyiv. Kyiv : Navch.-nauk. in-t publ. upr. ta derzh. sluzhby Kyiv. nats. un-tu imeni Tarasa Shevchenka, 2021. S. 39-41.

12. Syvak T.V. Formuvannia systemy profesiinoy publichnoi sluzhby v Ukraini: priorytetni napriamy. Zbirnyk tez uchasykiv mizhnarodnoho kruhloho stolu «Modernizatsiia profesiinoy pidhotovky derzhavnykh sluzhbovtsiv v umovakh hlobalnykh vyklykiv ta suchasnykh zmin v suspilstvi, 08 lyp. 2021 r., m. Kyiv. Kyiv : Navch.-nauk. in-t publ. upr. ta derzh. sluzhby Kyiv. nats. un-tu imeni Tarasa Shevchenka, 2021. S. 150-151.

13. Chaltseva O.M., Shvets K.A. Dosvid zastosuvannia suchasnykh kontseptsii ta modelei publichnoho upravlinnia u perekhidnykh systemakh. Politychne zhyttia. 2021. №1. S. 58-65.

14. Charkina A.O. Adaptatsiia derzhavnoi sluzhby Ukrainy do vymoh YeS: normatyvno-pravovy vymir: dys. ...kand.nauk z derzhavnoho upravlinnia; spets. – 25.00.03; Dnipro, 2018. 255 s.