

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Інститут державного управління»
Кафедра публічного управління та державної служби

Кваліфікаційна робота магістра
на тему
ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД І ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ В
УКРАЇНІ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ

Виконала студентка 2 курсу,
групи ЗПУА-3-24
Спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
Освітньо-професійної програми
«Публічне управління та
адміністрування»
_____ Анастасія БУГРІМ

Науковий керівник роботи:
доктор наук з державного
управління, професор
_____ Світлана ГАЗАРЯН

Харків – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОМПЕТЕНТНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЕРЖАВНИХ ОРГАНІВ.....	6
1.1 Сутність поняття компетенції та компетентності у сучасному публічному управлінні.....	6
1.2 Роль компетентного підходу у системі управління персоналом державних органів.....	21
РОЗДІЛ 2 МОЖЛИВОСТІ ТА ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ КОМПЕТЕНТНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЕРЖАВНИХ ОРГАНІВ	36
2.1 Стан впровадження в Україні компетентнісного підходу до управління персоналом державних органів.....	36
2.2 Європейський досвід впровадження компетентнісного підходу до управління персоналом державних органів	53
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЕРЖАВНИХ ОРГАНІВ УКРАЇНИ.....	63
3.1 Розвиток цінностей, технологій та соціальних зв'язків як пріоритети впровадження компетентнісного підходу до управління персоналом державних органів.....	63
3.2 Людиноцентризм у контексті впровадження компетентнісного підходу до управління персоналом державних органів.....	75
ВИСНОВКИ.....	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	94

ВСТУП

Актуальність теми. У країнах Європи компетентнісний підхід вже давно використовується як основа управління персоналом. За цим є майбутнє, тому що це допомагає оцінювати рівень підготовки працівників, розуміти напрями їхнього професійного розвитку, формувати кадровий резерв, впроваджувати сучасні стандарти публічного управління, тобто, постійно розвиватися.

Для України це питання є особливо важливим, адже сучасна система управління персоналом державних органів досі значною мірою орієнтується на формальні показники – рівень освіти, стаж роботи чи виконання посадових інструкцій. Водночас такі критерії не завжди відображають реальну ефективність працівника та його внесок у розвиток державної структури. Нерідко можна зустріти підхід, коли акцент робиться виключно на формальних параметрах, тоді як компетентнісний підхід передбачає комплексну оцінку знань, навичок, умінь і особистісних характеристик, що безпосередньо впливають на результативність роботи. Саме така зміна акцентів дає змогу державним органам відповідати суспільним викликам, швидко адаптуватися до змін і розвивати стійкість до сучасних ризиків. Тож, поєднання європейських підходів із національними особливостями задля підвищення ефективності управлінської діяльності, гармонійного розвитку державних службовців, їхній мотивації та професійному зростанню постає актуальним питанням для теорії та практики публічного управління.

Результати аналізу досліджень вітчизняних та зарубіжних авторів (Г. Атаманчук, Р. Бояціс, С. Газарян, В. Князєв, І. Коліушко, Д. МакКлелланд, О. Оболенський, Л. Пашко, В. Ребкало та ін.) свідчать про те, що компетентнісний підхід на державній службі – це не лише знання, а й уміння діяти, приймати рішення, проявляти ініціативу, відповідальність, етику, а також здатність працювати на результат і в інтересах громадян. Таким чином,

тема адаптації європейського досвіду впровадження компетентнісного підходу до управління персоналом державних органів в Україні є важливою темою сьогодення і потребує комплексного вивчення.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження полягає в обґрунтуванні напрямів вдосконалення впровадження компетентнісного підходу до управління персоналом державних органів в Україні з урахуванням кращого європейського досвіду.

Досягненню мети сприятиме вирішення наступних завдань:

- розкрити сутність компетентнісного підходу в управлінні персоналом державних органів;
- дослідити сучасний стан впровадження компетентнісного підходу до управління персоналом в державних органах України та визначити успіхи та проблеми;
- проаналізувати європейський досвід застосування компетентнісного підходу шляхом порівняння практики Ірландії та України у сфері публічного управління;
- обґрунтувати напрями вдосконалення процесу застосування компетентнісного підходу до управління персоналом державних органів;
- розробити рекомендації щодо адаптації кращого європейського досвіду застосування компетентнісного підходу до управління персоналом в державних органах України.

Об'єкт дослідження – процес управління персоналом в державних органах України та європейських країн.

Предмет дослідження – європейський досвід і перспективи впровадження в Україні компетентнісного підходу до управління персоналом

Методи дослідження. Методологічну основу роботи становлять наукові праці з питань управління персоналом державних органів на засадах компетентнісного підходу. Для виконання завдань дослідження було використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, а саме, метод контен-аналізу для опрацювання літературних джерел, метод

порівняння – для дослідження європейського досвіду запровадження компетентнісного підходу в системі державної служби, метод оцінювання – для визначення стану управління персоналом державних органів з урахуванням принципів компетентнісного підходу, метод узагальнення – для формування висновків та розробки практичних рекомендацій.

Практичне значення отриманих результатів. Виявлення основних напрямків вдосконалення системи управління персоналом державних органів з урахуванням принципів компетентнісного підходу на основі кращих європейських практик має сприяти підвищенню ефективності публічного управління України.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОМПЕТЕНТНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЕРЖАВНИХ ОРГАНІВ

1.1 Сутність поняття компетенції та компетентності у сучасному публічному управлінні

Наразі публічне управління в світі перебуває на етапі активних трансформацій, пов'язаних з тим, що суспільство потребує професійних, відповідальних і добросовісних державних службовців, тому провідні держави пропонують реформи державної служби на засадах компетентнісного підходу.

Компетентнісний підхід – це один із провідних напрямів модернізації кадрової політики. Сутність цього підходу полягає в переході від адміністративного оцінювання персоналу до оцінювання реальної професійної спроможності державного службовця. Багато хто вважає, що компетентний підхід це новий напрямок. Але, наприклад Д. МакКлелланд [84, с. 1–14], ще у 1873 році запропонував оцінювати працівників не за рівнем освіти, а за здатністю досягати результатів. З того часу такий підхід поступово розвивався, зокрема у працях Р. Бояціса [69, с. 5–12], який довів, що компетенції включають не лише знання та вміння, а й мотиваційні, емоційні та соціальні якості особистості.

Щоб розуміти більш про компетентнісний підхід, необхідно детально дослідити поняття «компетентність». Поширеною серед науковців є думка, що компетентність в державному секторі є результатом узгодження професійних знань і особистих якостей, необхідних для ефективного виконання своїх обов'язків. В українському суспільстві компетентність державного службовця охоплює знання, уміння, навички, мотивацію, цінності та здатність до інновацій. На цьому наголошував О. Оболенський: «Головним

завданням сучасного державного управління є формування корпусу державних службовців, здатних діяти проактивно, ініціативно, відповідально та орієнтовано на громадянина» і далі автор стверджує, що справжній державний службовець має бути здатним приймати рішення в складних ситуаціях, де не все очевидно, при цьому підтримуючи гармонію між дотриманням закону та досягненням ефективних результатів [5, с. 314].

В. Ребкало [13, с. 232], свого часу відзначав, що «Компетентність – це спроможність діяти в інтересах громадян, а не лише виконувати нормативні функції». В. Князєв наголошує, що розвиток компетентності відбувається не тільки в процесі навчання, але й завдяки практиці, досвіду, етичним переконанням та здатності до рефлексії. У популярній в Європі книзі М. Армстронга [68, с. 957] «A handbook of human resource management practice» підкреслюється, що компетентність є ключовим чинником ефективності управління персоналом у державних структурах, адже саме вона визначає поведінку працівника в реальних умовах. А американський вчений Д. МакКлелланд визначає компетентність як особливу модель поведінки, яка диференціює успішних працівників від менш успішних. Тож, компетентність – це широке поняття, яке означає здатність особи успішно діяти, приймати рішення та розв'язувати завдання в певній сфері діяльності, поєднуючи знання, уміння, навички, досвід, цінності та особистісні якості. Вона відображає не лише теоретичну підготовку працівника, а й його готовність ефективно застосовувати набуті знання на практиці. Компетентність – це динамічна характеристика, яка формується в процесі професійної освіти та практичного досвіду, і досягає своєї вищої форми у вигляді майстерності. Вона відображає реальні якості працівника, що складаються з накопиченого досвіду та здатності ефективно виконувати професійні обов'язки. Компетентність є комплексом компетенцій, що проявляються у практичній діяльності та ставленні працівника до роботи.

Існують два основних підходи до визначення поняття «компетентність»: європейський та американський. У європейській практиці

компетентність описується через завдання та очікувані результати роботи, відповідно до чинних стандартів. В американській практиці акцент робиться на вимогах до конкретного працівника, необхідних для досягнення запланованих результатів у роботі [72].

Також у науковій літературі визначають декілька видів компетентності державного службовця:

- професійна компетентність – сукупність знань, умінь і навичок, необхідних для якісного виконання службових повноважень, передбачених посадовими інструкціями. Службовець повинен знати знання законодавства, норм діловодства, принципів публічного адміністрування та функціонування державних інституцій;

- комунікативна компетентність – змога спілкуватися ввічливо та ефективно із громадянами, колегами, представниками громадських організацій і засобів масової інформації. Службовець повинен правильно висловлювати свою думку, вести правильно діалог, працювати в команді та формувати гарну атмосферу в колективі;

- соціальна компетентність - здатність державного службовця адаптуватися до соціального середовища, працювати з різними групами населення, дотримуватися етичних норм і принципів публічної служби. Службовець повинен бути відкритим до змін, також, приймати новий світ та співпрацювати з іншими людьми;

- культурна компетентність – здатність взаємодіяти з представниками різних культур, національностей і соціальних груп, розуміння особливостей поведінки, традицій, релігійних і культурних цінностей. У контексті державної служби ця компетентність сприяє розвитку міжкультурного діалогу та забезпечує рівність і повагу до прав людини;

- когнітивна компетентність – уміння аналітично мислити, об'єктивно оцінювати інформацію, формувати логічні висновки та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Тут службовець повинен критично мислити, планувати, як можна вирішити проблему іншими засобами;

- особистісна компетентність – характеристика, що відображає внутрішні якості службовця: ініціативність, відповідальність, самоорганізованість, лідерські якості. Вона проявляється у готовності брати відповідальність за прийняті рішення, прагненні до самовдосконалення, здатності мотивувати інших і дотримуватися високих етичних стандартів;

- управлінська компетентність – уміння організовувати діяльність підлеглих, планувати, делегувати повноваження, контролювати результати, приймати стратегічні рішення та мотивувати команду. Для державного управління вона має особливе значення, оскільки забезпечує ефективне функціонування органів влади, координацію дій між різними структурами й орієнтацію на досягнення суспільного результату;

- інші.

З огляду на вище зазначене можна засвідчити, що компетентність у широкому значенні – це рівень засвоєння знань і здатність ефективно застосовувати їх на практиці в реальних умовах державного управління [14, с. 267].

Однією з термінологічних новацій Закону України «Про державну службу» 2015 року стало введення поняття «професійна компетентність». Відповідно до п. 5 ч. 1 ст. 2, під професійною компетентністю державного службовця розуміється здатність особи у межах визначених посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, проявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання поставлених завдань і обов'язків, а також для професійного та особистісного розвитку. У загальному розумінні професійна компетентність державного службовця полягає в його здатності на практиці, у межах наданих службових повноважень, застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, а також проявляти необхідні особистісні якості (моральні та ділові) для належного виконання встановлених завдань і обов'язків, підвищення кваліфікації, професійного та особистісного розвитку. Зазначене поняття характеризується структурованістю та включає такі складові: набір спеціальних знань, що

охоплює законодавство у сфері державної служби, державну мову, основи діловодства; уміння та навички, що визначають здатність службовця ефективно виконувати конкретні дії в межах своєї діяльності на основі набутого досвіду та знань, зокрема організацію комунікації, взаємодію з колегами, лідерські компетенції, управління фінансовими ресурсами тощо [87, с. 120]. Ці складові відображають тісний зв'язок між пізнавальною та практичною діяльністю державного службовця, забезпечуючи ефективність виконання ним службових функцій. Професійна компетентність державного службовця розглядається як сукупність його професійних і особистісних якостей, що визначає рівень володіння необхідними знаннями, навичками, цінностями та рисами особистості. Ці якості проявляються у поведінці службовця та сприяють досягненню успішних результатів діяльності. Прикладами таких якостей є самоорганізація та саморозвиток, креативність, ініціативність, здатність працювати у стресових ситуаціях, принциповість, рішучість та вимогливість під час прийняття рішень. Компетентність також передбачає практичну реалізацію наявних знань і досвіду для ефективного виконання службових повноважень та забезпечення подальшого професійного і особистісного розвитку державного службовця.

Узагальнюючи розглянуті підходи, можна зробити висновок, що компетентність є професійною характеристикою посадової особи, що відображає рівень знань, умінь і навичок для ефективного виконання наданих компетенцій. Компетентність стає основою професіоналізму сучасного державного службовця, критерієм ефективності роботи державних органів і запорукою успішного впровадження реформ у сфері публічного управління.

Спорідненим з поняттям «компетентність» вважається термін «компетенція». Компетенція – це те, що службовець повинен знати та вміти робити, тобто сукупність знань, умінь і навичок, необхідних для виконання службових завдань. Зокрема, Р. Бояціс підкреслює, що розвиток компетенцій є постійним процесом, що продовжується протягом всієї професійної кар'єри людини [8, с. 320].

Вважається, що поняття «компетенція» вперше було введено у науковий обіг американським дослідником Робертом Вайтом у його праці «Мотивація переглянута: концепція компетенції» (1959). У цій роботі вчений трактував компетенцію як мотиваційну категорію, що має біологічне підґрунтя і виражає природне прагнення людини ефективно взаємодіяти з навколишнім середовищем. З часом поняття набуло широкого поширення в науковому дискурсі – зокрема в юриспруденції, психології, соціології, педагогії та економіці, - що зумовило виникнення різних підходів до його інтерпретації. Сьогодні воно розглядається у кількох основних значеннях:

- як особистісна характеристика. У цьому контексті компетенція трактується як здатність індивіда застосовувати знання, уміння, навички та особистісні якості для успішного розв'язання професійних завдань у складних чи нестандартних ситуаціях;

- як соціально-рольова категорія. Тут компетенція відображає певний параметр соціальної ролі, що проявляється у вигляді компетентності – відповідності людини займаній посаді, соціальним очікуванням і часовим вимогам. Вона передбачає здатність діяти відповідно до норм і очікувань суспільства;

- як міра професійної відповідності. У цьому аспекті компетенція розуміється як ступінь узгодженості професійних якостей працівника з кваліфікаційними вимогами, що визначають рівень знань, умінь і навичок, необхідних для належного виконання посадових обов'язків. Іншими словами, це об'єктивна характеристика професійно-особистісного рівня людини, яка відображає її здатність якісно здійснювати певний вид діяльності на основі відповідних знань, навичок, ціннісних орієнтацій і особистісних рис.

В українській науці також досліджували питання компетентності і компетенцій. О. Оболенський [39, с. 256] з цього питання зазначав: «Компетенція – це не лише «що службовець має знати», але й «як саме він має діяти», дотримуючись принципів служіння суспільству, законності, об'єктивності та доброчесності. Такі науковці, як С. Газарян [10, с. 212], І.

Коліушко, В. Князєв [26, с. 264], В. Ребкало [23, с. 372], Л. Пашко [41, с. 142] і інші відзначали, що компетенція державного службовця – це не просто перелік функцій, а система знань, умінь і поведінкових характеристик, які забезпечують належне виконання владних повноважень. До основних компетенцій публічного службовця найчастіше відносять: знання законодавства та механізмів його застосування; аналітичне мислення; навички управління процесами; комунікативну компетентність; етичну культуру.

Аналіз доктринальних підходів у сфері публічного управління та адміністрування щодо тлумачення поняття «компетенція суб'єкта публічного управління» свідчить про наявність різних поглядів на його сутність і зміст. Так, В. О. Спасенко [57] звертає увагу, що у науковій літературі існує думка, відповідно до якої компетенція суб'єкта публічного управління зводиться лише до його повноважень. Деякі дослідники навіть не розмежовують ці категорії, вважаючи компетенцію органу чи посадової особи аналогом правоздатності фізичної особи. Водночас учений заперечує такий підхід, наголошуючи, що ототожнення правоздатності з компетенцією є помилковим. Це може призвести до висновку, що компетенція органу охоплює всі його права та обов'язки, зокрема ті, що випливають із цивільно-правових норм чи договірних зобов'язань. Насправді компетенція охоплює реальні права та обов'язки, але не включає можливості їх набуття унаслідок певних юридичних фактів, наприклад, під час укладення цивільно-правових угод. Правові норми, адресовані органам публічної влади, визначають не лише їхню компетенцію, а й принципи діяльності, завдання та мету. На думку вченого, компетенція охоплює лише ті права й обов'язки суб'єкта публічного управління (державного органу, органу місцевого самоврядування, органу з делегованими повноваженнями чи посадової особи), які мають основоположний характер, визначаються його завданнями та метою діяльності й випливають із відносин публічного управління – тобто

службових відносин та відносин, пов'язаних із реалізацією управлінських повноважень [18, с. 408].

Саме в цьому аспекті можна говорити про компетенцію суб'єкта публічного управління. Натомість у тих випадках, коли діяльність органу виходить за межі його управлінських функцій, доцільно вживати поняття правоздатності, що стосується його участі в цивільних або інших приватно-правових відносинах. Тож, компетенція – юридично визначене коло повноважень, прав і обов'язків суб'єкта публічного управління, що впливає з його завдань, мети та норм публічного права; вона визначає предмет відання органу (що орган може і має робити в межах публічно-правових функцій).

Клімов В. О. підкреслює, що компетенція є не лише формально визначеним колом повноважень, а й комплексною категорією, яка відображає завдання, принципи діяльності та цільову спрямованість органу влади. Він наголошує на необхідності відмежування компетенції від загальної правоздатності, оскільки компетенція охоплює лише ті права й обов'язки, що безпосередньо пов'язані з реалізацією функцій публічного управління. Погоджуємось із позицією Клімова, адже таке тлумачення забезпечує чітке розмежування сфер публічного та приватного права й запобігає зловживанням владними повноваженнями.

В. Ю. Боднарчук [7, с. 19–26] розглядає компетенцію як сукупність предметів відання, прав і обов'язків органів влади, а також процедур, за допомогою яких вони реалізуються. Учений наголошує, що компетенція є системоутворюючим елементом державного управління, оскільки забезпечує узгодженість функцій різних органів. З цією позицією також погоджуємось, оскільки вона підкреслює необхідність чіткого визначення меж компетенції для уникнення дублювання чи конфлікту повноважень між органами.

На думку Т. О. Карабін, компетенція формується через функціональні та галузеві принципи розподілу повноважень у публічній адміністрації. Авторка наголошує, що від правильного розмежування компетенцій залежить ефективність реалізації публічної політики. Погоджуємось із цим

твердженням, оскільки саме чітке функціональне розмежування сприяє прозорості та ефективності управлінських процесів.

М. Карпа [23, с. 50–56] розглядає предметну компетенцію органів публічної влади, роблячи акцент на її територіальній і галузевій специфіці. Вона вважає, що компетенція повинна формуватися з урахуванням потреб громади, територіальних особливостей і публічного інтересу. Цю позицію підтримуємо, оскільки вона відповідає сучасним засадам децентралізації й підвищує ефективність місцевого самоврядування.

Р. Козюренко визначає компетенцію як основний елемент правового статусу суб'єкта адміністративно-деліктної юрисдикції, що встановлює межі його повноважень під час розгляду справ і прийняття рішень. Погоджуємось частково, адже хоча процесуальний аспект компетенції є важливим, звуження її лише до юрисдикційного виміру не відображає повної сутності цього поняття у сфері публічного управління.

О. Крупчан [32, с. 45–49] наголошує, що компетенція органів виконавчої влади є складовою їхнього конституційно-правового статусу, оскільки визначає межі державного втручання у суспільні відносини. Погоджуємось із цим підходом, бо він забезпечує єдність правової системи та підкреслює роль компетенції у побудові правової держави.

Натомість В. В. Терещук [62, с. 19–22] пропонує структурну модель компетенції, виділяючи її елементи: предмет відання, повноваження, обов'язки, порядок реалізації та відповідальність. Він розглядає компетенцію переважно як формально-правову конструкцію. Не повністю погоджуємось із позицією Терещука, оскільки надмірно юридизований підхід не враховує соціально-функціональний аспект – компетенція не лише визначається нормами права, а й проявляється через управлінські практики та професійну компетентність посадових осіб [22, с. 99–102].

Компетенція також може розглядатися як сукупність усіх прав і обов'язків, якими наділений певний орган, громадська організація або посадова особа у межах конкретної сфери діяльності. Вона включає завдання,

функції, права та обов'язки (повноваження), встановлені нормативно-правовими актами для державних органів, посадових осіб, громадських, комерційних і некомерційних організацій. Компетенція визначає коло повноважень органу або посадової особи, закріплене законом чи іншим нормативним актом, що охоплює їхні владні права, обов'язки, юридичну відповідальність та предмет видання [2, с. 38–44].

Варто зауважити, що компетенція державних органів спеціалізована і не є однаковою для всіх органів влади. Вона також може розумітися як добра обізнаність у певній сфері, коло повноважень організації, установи або особи, а у сфері адміністративного права – як нормативно закріплена сукупність повноважень щодо розгляду конкретних категорій справ про адміністративні правопорушення та прийняття рішень у встановленому порядку. Водночас виникає питання про співвідношення понять «компетенція», «предмет видання» та «повноваження» суб'єкта публічного управління, а також щодо належності до компетенції таких категорій, як юридична відповідальність і владні повноваження – особливо у випадках, коли до суб'єктів публічного управління належать організації, які не є органами влади, але наділені делегованими повноваженнями. Отже, сучасне розуміння поняття «компетенція» охоплює як індивідуально-психологічний, так і соціально-професійний та правові виміри, поєднуючи внутрішній потенціал особистості з вимогами суспільства та професійного середовища. Компетенція розглядається як соціально-трудова характеристика, що включає сукупність знань, умінь, навичок та професійно важливих показників, а також мотиваційні особливості працівника, необхідні для успішного виконання роботи, досягнення державних завдань та реалізації стратегічних цілей організації. Вона описує потенційну якість працівника і дозволяє оцінити готовність персоналу ефективно діяти у конкретних робочих ситуаціях та взаємодіяти в трудовому колективі.

Сьогодні все більшого значення як у теорії, так і в практиці управління набуває компетентнісний підхід. Якщо в комерційних компаніях поняття

компетентності та застосування компетентнісного підходу вже добре відомі, то для державних органів і публічних установ цей підхід залишається відносно новим. З огляду на це, виникає потреба вивчати та впроваджувати технології компетентнісного підходу у сфері публічного управління. Компетентнісний підхід у публічному управлінні є ключовою умовою підвищення ефективності державної служби. Він дозволяє оцінити не лише формальні якості службовця, але й його здатність діяти професійно, етично та результативно. Компетентність стає основою професіоналізму сучасного державного службовця, критерієм ефективності роботи державних органів і запорукою успішного впровадження реформ у сфері публічного управління. Щоб мати ефективність і гарну якість державних послуг, треба використовувати компетентнісний підхід, так як його впровадження змінює філософію державної служби: з формально-бюрократичної системи вона перетворюється на гнучку модель розвитку людського капіталу. Технологія застосування компетентнісного підходу представляється наступним чином:

- планування потреб у кадрах, щоб бачити потреби державних органів у персоналі;
- чітке поняття про компетентність і компетенції службовця;
- оцінювання результатів управлінської діяльності;
- формування індивідуальних планів розвитку службовця;
- впровадження ефективної системи мотивації для службовців.

Європейський досвід застосування компетентнісного підходу в системі державного управління розглядає цей напрям як базовий стандарт управління у публічному секторі. Наприклад, у Великій Британії розроблено Civil Service Competency Framework [71, с. 60] – ця система, яка охоплює 10 ключових компетенцій державних службовців, поділених на три основні групи: «Визначення напрямку» (Seeing the Big Picture (бачення загальної картини), Changing and Improving (здатність до змін та вдосконалення), Making Effective Decisions (прийняття ефективних рішень). «Залучення людей» (Leading and Communicating (лідерство та комунікація), Collaborating and Partnering

(співпраця і партнерство), Building Capability for All (розвиток спроможностей для всіх). «Досягнення результатів» (Delivering Value for Money (забезпечення цінності за кошти), Managing a Quality Service (управління якісним сервісом), Delivering at Pace (оперативне виконання завдань) та Achieving Commercial Outcomes (досягнення комерційних результатів).

У Франції Національна школа адміністрації (ENA) формує компетентності на основі стратегічного мислення, етики та відповідальності. Естонія стала прикладом цифрової держави завдяки компетентній моделі управління, орієнтованій на постійне навчання і розвиток персоналу. У Польщі діє Model Kompetencji Służby Cywilnej [91], де компетентність пов'язана із ціннісними принципами державної служби. В Україні запровадження компетентнісного підходу зумовлене діяльністю Національного агентства України з питань державної служби (НАДС).

Отже, поняття компетентності та компетенції займають центральне місце в теорії та практиці компетентнісного підходу. Компетенція посади державної служби – це окреслене коло проблем, що належать до повноважень, прав та обов'язків за певною посадою і окреслюють вимоги до кадрів для виконання ними посадових функцій. Визначення компетенції за конкретною посадою здійснюється у нерозривному поєднанні з компетентністю державного службовця, що обумовлюється основними рисами співвідношення понять «компетенція» та «компетентність». Насамперед, це тісний діалектичний взаємозв'язок компетенції та компетентності, кожна з яких має свою специфіку розвитку. Вони перебувають у тісній гармонії, коли компетенція відповідає вимогам часу, а її носії – суб'єкти – відповідають її вимогам. На формування компетенції справляють вплив: соціальне замовлення, рівень розвиненості суспільства і його окремих представників, конкретні історичні цілі тощо. За умови відставання та невідповідності особистісноморально-ділових рис суб'єкта

його новій компетенції, тобто новому колу повноважень, виникає конфліктна ситуація [15, с. 56].

Компетентність державного службовця – це сукупність вимог до тих, хто займає конкретну посаду в конкретному органі державної влади, державній установі, організації з точки зору відповідності професійних управлінських здібностей, особистісних психологічних властивостей, управлінських знань, умінь та навичок компетенції за посадою. На формування компетентності справляють вплив: сама компетенція та особистісно-морально-ділові риси суб'єкта. Якщо вони будуть перебувати у протиріччі з компетенцією державного службовця, то виникатиме конфлікт між суспільством та особистістю. Рівень професійних, спеціальних знань, які відповідають компетенції, ступінь розвинутої особистісних характеристик суб'єкта є передумовою успішної її реалізації або нереалізації. Особливістю професійної компетентності є стан організованості професійного середовища: чим менше організована професійна діяльність, тим необхіднішим є професійно компетентний спеціаліст.

Процес визначення ефективності (оцінка) діяльності державних службовців з реалізації цілей і завдань органів державної влади відповідно до їх компетенцій за посадою включає до свого складу, поряд з іншими елементами, встановлення чітких стандартів діяльності для кожної посади (робочого місця) і критеріїв оцінки ефективності цієї діяльності (у посадових інструкціях).

Європейський досвід показує, що питанням стандартизації робочих місць та добору кадрів на посади державної служби згідно із встановленими за посадою обов'язковими нормами й вимогами приділяється велика увага. В Іспанії, наприклад, добір кадрів державної служби здійснюється на основі наявності повної інформації як про робоче місце, так і про вимоги до кандидатів на його зайняття. У Польщі стандартизована кожна посада, визначена складність робочого місця, що знаходить своє вираження у певній його вартості. Це дає змогу диференційовано підходити до оплати праці

відповідно до її складності та якості виконання роботи. Крім того, суспільству важливо знати, яку віддачу, соціальну користь приносить людям інститут державної служби, кожен конкретний державний службовець [12].

Отже, компетенція і компетентність в державній службі України є суттєвою науково-практичною проблемою. Чітке визначення компетенції органу державної влади (державної організації, підприємства) та компетенції посад державної служби слід розглядати як важливу складову в системі стратегічних напрямів модернізації державної служби, а впровадження компетентнісного підходу – одним із впливових чинників у підвищенні її ефективності, зростанні рівня надання державних послуг юридичним і фізичним особам. Нинішній низький рівень наукової розробленості понятійного апарату не сприяє активному його впровадженню. Базовий понятійний апарат потребує чіткого науково-офіційного визначення й законодавчого закріплення. Основні поняття й терміни мають бути введені не лише в науковий, а й у документальний обіг.

Потрібно здійснити системне дослідження європейського досвіду впровадження компетенцій і компетентностей у роботу з кадрами державної служби. З його урахуванням доцільно розробити відповідну прикладну модель їх упровадження в державну службу України, яка б чітко визначила стратегію цієї роботи.

1.2 Роль компетентного підходу у системі управління персоналом державних органів

Ефективність діяльності державних органів значною мірою визначається професіоналізмом, доброчесністю та результативністю працівників. Сучасна концепція розвитку державної служби ґрунтується на усвідомленні того, що провідну роль у професійній діяльності державних

службовців відіграють їхні особистісні якості, моральні цінності та інноваційні моделі поведінки. Саме вони забезпечують ефективну реалізацію людського капіталу та професійного потенціалу в управлінській практиці.

У сучасних умовах реформування публічної служби в Україні особливої актуальності набуває питання формування нової моделі управління персоналом - моделі, заснованої на компетентнісному підході. Її застосування ґрунтується на таких принципових положеннях:

- центральне місце у компетентнісному підході посідає особистість державного службовця. Його діяльність визначається внутрішньою мотивацією до ефективного виконання службових обов'язків, високим рівнем професійної лояльності, почуттям відповідальності та сприйняттям власної професії як суспільної цінності;

- рівень компетентності прямо впливає на якість виконання службових завдань. Ефективність діяльності державного службовця, його продуктивність, залученість і задоволеність працею залежать від наявності у нього розвиненої системи професійних знань, умінь, навичок та особистісних рис, які забезпечують результативність роботи;

- компетентність державного службовця формується на основі сукупності конкретних компетенцій. Під ними слід розуміти не лише знання, вміння і навички, отримані під час навчання або підвищення кваліфікації, а й здатність ефективно застосовувати їх у змінних умовах, приймати рішення в нестандартних ситуаціях, виконувати посадові обов'язки відповідно до нормативно-правових вимог і стратегічних завдань державного органу.

Професійна компетентність розглядається як цілісна характеристика державного службовця, що поєднує його знання, практичний досвід, моральні принципи, мотиваційні установки та поведінкові прояви (рис. 1.1). Саме державний службовець – як головний суб'єкт системи публічного управління – є носієм цієї компетентності, яка забезпечує ефективність, прозорість і результативність діяльності державних інституцій [40, с. 155–159].

Відповідно до Закону України «Про державну службу», поняття «професійна компетентність» трактується як здатність державного службовця у межах наданих повноважень ефективно застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, а також виявляти належні моральні й ділові якості з метою якісного виконання покладених на нього завдань і обов’язків. До цього поняття також входить здатність до безперервного навчання, професійного та особистісного розвитку, що є необхідною умовою сучасної державної служби. Це визначення підкреслює, що просування по службі державного службовця відбувається виключно з урахуванням рівня його професійної компетентності, доброчесності та результативності роботи. Таким чином, ключовими факторами кар’єрного зростання є не стаж чи формальні показники, а реальні досягнення, професійна майстерність та ефективність виконання службових обов’язків.

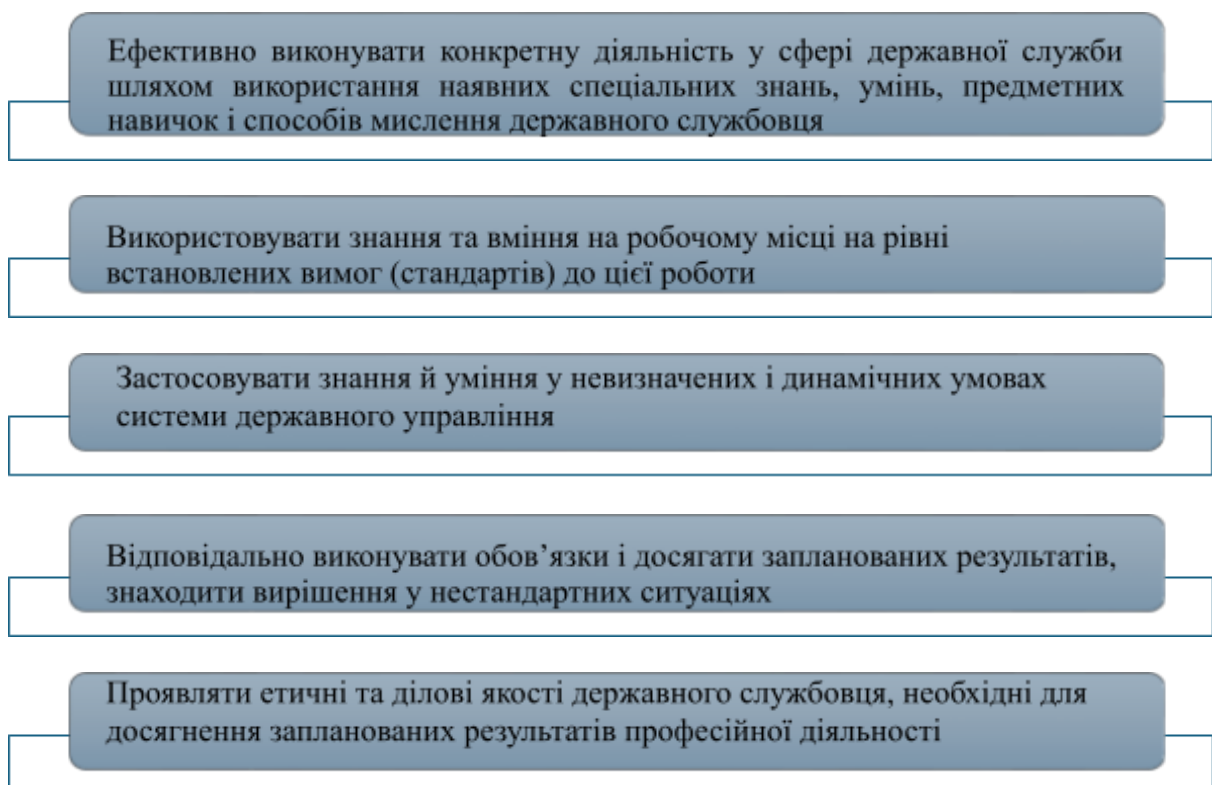


Рисунок 1.1 – Ознака поняття «професійна компетентність» у системі державного управління [40]

Крім того, закон встановлює обов'язок державних службовців постійно підвищувати свій рівень професійної компетентності, удосконалювати навички управління, комунікації та прийняття рішень. Це передбачає участь у системі підвищення кваліфікації, опанування нових методів управління та сучасних технологій, що відповідають потребам реформування державного сектору [51, с. 76].

Професійна компетентність державного службовця виступає не лише основним критерієм оцінки ефективності його діяльності, а й фундаментальною складовою розвитку всієї системи державного управління, оскільки саме компетентні кадри забезпечують стабільність, прозорість і результативність функціонування державної служби.

Компетентнісний підхід у державному управлінні також передбачає формування професійного персоналу, який може забезпечити якісне виконання державних функцій, орієнтоване на громадянина, результативність і доброчесність. Тому, важливо мати сукупність компетентностей, що людина вміє робити та як, звичайно, важливо мати формальні ознаки, такі як, освіта, стаж та посада, але найважливіше, які людина має навички. Ці фактори дуже важливі для ефективного службовця, котрий працює на громадянина, а не на себе. Ця структура відповідає європейським стандартам публічної служби, що ґрунтуються на принципах прозорості, професіоналізму та орієнтації на потреби суспільства [31, с. 47–53].

Ключовою метою компетентнісного підходу є створення ефективної системи управління персоналом, яка базується не тільки на володінні знаннями, але й на важливих поведінкових якостях, таких як ініціативність, відповідальність, результативність та відкритість до змін.

Принципи компетентнісного підходу:

- прозорість і об'єктивність, рішення або ствердження, повинні базуватися на результаті професійних компетентностей, а не на суб'єктивних факторах (особистих зв'язках, стажі чи формальній освіті);

- безперервний розвиток: державний службовець повинен постійно вдосконалювати свої знання та навички відповідно до змін у законодавстві, технологіях і суспільних запитах, а саме проходити курси, їздити на стажування до інших країн та самому цікавитися особистим розвитком;
- орієнтація на результат: важливим є результат роботи;
- єдність підходів до добору та оцінки: компетентності мають бути єдиними для всієї державної служби, що забезпечує її узгодженість і професіоналізм;
- гуманізація управління персоналом: компетентнісний підхід базується на повазі до працівника, розвитку його потенціалу, а не лише на контролі.

Таблиця 1.1 – Основні принципи компетентнісного підходу в державному управлінні [31]

№	Принцип	Характеристика
1	Прозорість і об'єктивність	Усі рішення щодо добору, оцінювання чи просування по службі приймаються виключно на основі фактичних результатів професійної діяльності та рівня компетентностей, без урахування суб'єктивних чинників – особистих зв'язків, стажу чи формальних дипломів.
2	Безперервний професійний розвиток	Державний службовець повинен постійно вдосконалювати свої знання, уміння й навички відповідно до змін у законодавстві, розвитку технологій і потреб суспільства. Це передбачає участь у тренінгах, курсах підвищення кваліфікації, міжнародних стажуваннях і самостійному навчанні.
3	Орієнтація на результат	Ефективність роботи державного службовця оцінюється за досягнутими результатами, реальним внеском у розвиток суспільства й користю для громадян, а не лише за процесом виконання завдань.
4	Єдність підходів до добору та оцінювання	Компетентності повинні бути уніфікованими в межах усієї системи державної служби, що забезпечує узгодженість кадрових рішень, послідовність політики управління персоналом і підвищення рівня професіоналізму.
5	Гуманізація управління персоналом	Компетентнісний підхід ґрунтується на визнанні цінності кожного працівника, підтримці його професійного та особистісного розвитку, розкритті потенціалу й формуванні мотивації до досягнення спільних результатів, а не лише на контролі чи дисциплінарних заходах.

Відбір державних службовців на основі компетентностей є однією з ключових інновацій у кадровій політиці. Замість традиційного конкурсного відбору застосовується модель, яка оцінює відповідність кандидата профілю компетенцій конкретної посади [86, с. 77].

Компетентнісний підхід також трансформує методику професійного навчання державних службовців. Традиційна система підвищення кваліфікації, яка базувалася на лекційних курсах, поступається місцем інтерактивним програмам, орієнтованим на практичне застосування знань. Сучасні тренінги та освітні програми формуються з урахуванням компетентностей, необхідних для конкретної посадової функції. Це дає змогу розробляти індивідуальні плани розвитку компетентностей, що забезпечують кожному працівнику чіткі орієнтири для професійного зростання [70].

Згідно з дослідженням С. М. Невмержицької та Т. Р. Цалко [38, с. 363–371], компетентнісний підхід у системі управління персоналом тісно пов'язаний із реформою освіти і професійної підготовки державних службовців. У європейських практиках саме компетенції виступають основою для створення навчальних програм, побудови кар'єрних траєкторій і визначення ефективності роботи. Таким чином, формування та розвиток компетенцій є безперервним процесом, який забезпечує професійне зростання службовців і стійкість державної служби до викликів зовнішнього середовища.

Якщо звернутися до європейського досвіду з цього питання, то можна навести такі приклади: у Франції службовці проходять курси з розвитку управлінських компетенцій; в Нідерландах службовці проходять короткотермінові курси з розвитку управлінських, аналітичних і комунікативних компетенцій; Польща впроваджує програми професійного розвитку, орієнтовані на зміцнення лідерських і стратегічних навичок. Об'єднуючим для європейської практики є те, що після кожних курсів та кожного проєкту всі службовці повинні проходити оцінювання, щоб фахівці з управління персоналом розуміти їх ефективність та настрій до роботи.

Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) [35] посилило діяльність у напрямі розроблення програм професійного розвитку публічних службовців, зосереджуючи увагу на управлінні в умовах надзвичайних ситуацій, стратегічних комунікаціях під час воєнного стану, питаннях цифрової безпеки та формуванні лідерських якостей в умовах невизначеності. Значна частина державних службовців була змушена змінити місце роботи або перейти на дистанційний формат, що висунуло нові вимоги до системи підвищення їхньої кваліфікації. У відповідь на ці виклики активно розвивалися сучасні форми навчання – онлайн-курси, короткострокові інтенсиви, кризові тренінги, мікронавчання та навчання на цифрових освітніх платформах, які забезпечують безперервний професійний розвиток навіть у складних обставинах [25, с. 176].

Попри це, концепція компетентнісного підходу не повинна обмежуватися лише навчанням державних службовців чи впровадженням інноваційних освітніх програм у процесі підвищення кваліфікації. Ми поділяємо позицію тих науковців, які вважають, що компетентнісний підхід має ширше значення і повинен охоплювати всі ключові напрями управління персоналом у системі державної служби. Так, на думку Ю. В. Ковбасюка та Р. В. Войтович, управління персоналом, побудоване на компетентнісних засадах, дає змогу комплексно вдосконалити кадрову політику держави. Зокрема, цей підхід забезпечує проведення об'єктивного оцінювання професійної діяльності державних службовців; якісну атестацію кадрів; визначення індивідуальних потреб у підвищенні кваліфікації; ефективне планування кар'єрного зростання, посадових переміщень та професійного розвитку працівників. Компетентнісний підхід у державному управлінні варто розглядати не лише як метод оновлення системи професійного навчання, а як інструмент підвищення ефективності всієї системи державної служби, що сприяє формуванню професійного, мотивованого та відповідального кадрового корпусу.

На ефективність діяльності державних органів, подібно до впливу корпоративного управління на капіталізацію підприємств, суттєво впливають різноманітні фактори: від законодавчої бази та організаційної структури до стандартів управлінської практики та культури прийняття рішень. Це дозволяє стверджувати, що чітко визначена модель управління персоналом, яка включає компетентнісний підхід, значно підвищує ефективність функціонування органу.

Як показує досвід корпоративного управління у країнах, що розвиваються, традиційні моделі, орієнтовані на концентрацію власності, не завжди ефективні для забезпечення прозорості й високої результативності. Подібно, у державних органах надмірна централізація управлінських функцій або обмежене використання компетентнісного підходу може знижувати ефективність службовців і організації в цілому. Дослідження McKinsey свідчать, що наявність чіткої системи управління та стандартів поведінки забезпечує прямий економічний ефект у корпораціях. У контексті державної служби це означає, що впровадження компетентнісного підходу, стандартизація оцінки компетентностей і прозорі механізми прийняття рішень підвищують ефективність роботи працівників і сприяють досягненню стратегічних цілей органу [56].

В Україні ефективність державного управління значною мірою залежить від законодавчих рамок, кадрової політики та наявної організаційної культури. Типова структура управління державного органу передбачає керівника з високим рівнем контролю та інших службовців із різними рівнями повноважень. У такому випадку компетентнісний підхід дозволяє збалансувати управлінські функції, підвищити прозорість прийняття рішень і забезпечити ефективне використання професійного потенціалу всіх службовців, а не лише тих, хто знаходиться на керівних посадах. Таким чином, формування компетентнісної моделі управління персоналом стає ключовим інструментом підвищення ефективності органів

влади та розвитку людського капіталу, що безпосередньо впливає на якість державних послуг та результативність роботи.

Оцінювання державних службовців на основі компетенцій – один із найважливіших елементів кадрової політики. Можна контролювати формально, але від цього немає результату, а компетентносте оцінювання враховує всі важливі функції, як саме службовець застосовує знання та навички в реальній роботі. Є різні методи оцінювання компетентності:

- з використанням сторонніх організацій, наприклад оцінювального центру, де дають моделювати ситуації, вирішувати проблеми і таким чином виявляти, як діє людина та її засоби;
- метод «360°feedback»: суть у визначенні оцінки діяльності службовця з погляду оточуючих, тобто колеги, керівники та люди з котрими працює службовець повинні написати відгук стосовно нього [52, с. 22–28];
- метод «Self-assessment», дозволяє здійснювати самооцінку компетентності із подальшим її порівнянням з оцінкою безпосереднього керівника.

Практика свідчить, що критерії оцінювання керівників державної служби різняться залежно від категорії посади. Для керівників вищого рівня (категорія А) та середнього рівня (категорія Б) визначаються різні підходи. Зокрема, для керівників категорії А ключовими є такі критерії:

- здатність ефективно організовувати та координувати діяльність органу державної влади та його структурних підрозділів;
- готовність до реалізації державної політики та стратегічних завдань;
- вміння приймати управлінські рішення та нести відповідальність за їхні наслідки, а також прогнозувати результати;
- здатність розвивати власні професійні здібності і потенціал, а також підтримувати та реалізовувати творчий потенціал підлеглих;

- навички аналізу проблем і визначення пріоритетів державної політики на центральному, регіональному та місцевому рівнях, а також ефективного вирішення цих проблем;
- уміння швидко приймати раціональні управлінські рішення у кризових ситуаціях, враховуючи можливі ризики; готовність до змін, постійного самовдосконалення, впровадження інновацій і реалізації проєктів;
- здатність раціонально розподіляти управлінські ресурси, контролювати діяльність підлеглих та виконання прийнятих рішень.

Сутність компетентнісного підходу до оцінки керівного складу державної служби базується на засадах врахування сфери діяльності та базової підготовки посадовця при формуванні необхідних компетентностей для виконання основних професійних функцій; формування основних компетентностей: технологічної, комунікаційної, соціальної та особистісної; набуття спеціальних компетентностей, які забезпечують ефективну роботу на конкретному робочому місці та пов'язані з виконанням посадових обов'язків, визначених посадовою інструкцією. Результати оцінювань дають змогу зрозуміти та прийняти рішення, наприклад щодо підвищення або додаткового навчання працівника.

Впровадження компетентнісного підходу у систему оцінки державних службовців доцільно реалізовувати через створення паспорта посади державного службовця. Такий документ дозволяє чітко визначити функціональні обов'язки, права та відповідальність державного службовця, а також забезпечує відповідність кадрової політики вимогам чинного законодавства щодо правового статусу посадових осіб. Паспорт посади повинен містити перелік професійних компетентностей, необхідних для ефективного виконання завдань на конкретній посаді, і включати три основні блоки:

1. Основний компонент – освітній блок, який охоплює базові знання, навички та уміння, що є обов'язковими для виконання посадових

обов'язків. Це включає знання законодавства, регламентів, процедур роботи органів державної влади, основи діловодства та державної мови.

2. Варіативний компонент – визначає професійні компетентності, що забезпечують ефективну діяльність у конкретних робочих умовах. Сюди належать комунікація та взаємодія, лідерські якості, управління змінами, здатність до планування та контролю результатів, аналітичне мислення, прийняття рішень та управління ефективністю підлеглих.

3. Унікальний компонент – описує специфічну роль державного службовця у процесі реалізації публічних функцій та прийняття управлінських рішень. Він охоплює рівень відповідальності: політичну, юридичну, соціальну та професійну, а також показує ступінь впливу посадової особи на формування публічних послуг і реалізацію стратегічних завдань органу влади.

Завдяки впровадженню паспорта посади стає можливим не лише систематизувати оцінку персоналу, а й планувати професійний розвиток, підвищення кваліфікації та кар'єрне просування державних службовців, орієнтуючи їхню діяльність на результативність, прозорість та ефективність публічної служби. Крім того, такий підхід дозволяє покращити управлінську культуру, стимулювати ініціативність, відповідальність та лояльність працівників до державних цінностей та потреб суспільства [53, с. 576–597].

Розглядаючи роль компетентнісного підходу через призму кадрової політики держави, варто зазначити, що він спрямований не лише на оцінювання кваліфікації працівників, а й на виявлення їхнього потенціалу, здатності діяти ефективно у складних, змінних умовах та приймати обґрунтовані рішення. На думку Н. С. Панової, сучасний державний службовець має поєднувати професійну компетентність із публічною відповідальністю, етичними принципами та здатністю служити суспільним інтересам. Такий підхід сприяє формуванню нової моделі поведінки, де пріоритетом є не лише виконання завдань, а й їх якість та соціальний ефект.

Проте, все це неможливо без належного рівня мотивації, адже вона тісно пов'язана з компетентнісний підходом у державному управлінні. Мотивація – це певна психологічна сила, що змушує людей діяти та впливає на зміст його роботи, наприклад: змінюватися, наполегливо працювати над собою та досягати поставлених цілей і підштовхувати себе або інших до успіху. Мотивація є важливим аспектом управлінської діяльності, відповідає за здійснення тих чи інших вчинків аби почувати себе краще. Мотивація також є важливим аспектом психологічного стану людини, що визначає її здатність долати труднощі, адаптуватися до змін і підтримувати високий рівень професійної активності. Вона сприяє не лише досягненню цілей організації, а й формуванню позитивного ставлення до роботи, що, у свою чергу, впливає на ефективність усієї системи публічного управління. Компетентнісний підхід також позитивно впливає на мотивацію працівників. Коли оцінка та винагороди залежать від результативності, ініціативи, якості виконання завдань і професійного зростання, державні службовці починають більше усвідомлювати свою роль і значущість [64, с. 198].

У нормативно-правовому контексті, як зазначає І. В. Арістов, компетентнісний підхід дозволяє підвищити прозорість кадрових процесів у державних органах. Зокрема, компетенції використовуються як інструмент об'єктивного добору, оцінювання та просування працівників по службі. Вони визначаються як стандартизований набір характеристик, що відображають професійну придатність працівника до виконання завдань державної служби [59, с. 139].

Дослідження А. М. Зленка вказує на те, що компетентнісний підхід формує цілісну систему управління людськими ресурсами, у якій поєднуються стратегічні цілі органу влади та індивідуальні цілі працівника. Впровадження моделі компетенцій сприяє розвитку корпоративної культури, підвищує мотивацію службовців і створює умови для підвищення ефективності управління.

Як бачимо, компетентнісний підхід має важливе значення для підвищення якості кадрового потенціалу державної служби, оскільки дозволяє оцінювати не лише обсяг знань, а й здатність застосовувати їх на практиці. Сучасна система управління персоналом ґрунтується на усвідомленні, що результативність роботи державного органу безпосередньо залежить від рівня компетентності кожного співробітника. Працівник, який володіє потрібними знаннями, але не може ефективно їх використовувати, не забезпечить належного виконання державних завдань.

Компетентнісний підхід сприяє формуванню кадрової політики, орієнтованої на оптимальний розвиток людського потенціалу. Управління персоналом перестає бути простим процесом адміністративного контролю або обліку кадрів – воно перетворюється на комплексну систему, яка акцентує увагу на виявленні сильних сторін працівників, створенні умов для їхньої самореалізації та досягнення вагомих результатів.

Ключова роль компетентнісного підходу полягає у формуванні нової управлінської культури, де пріоритетною цінністю є не статус посади, а професійна компетентність.

Такий підхід забезпечує більш справедливу і прозору систему кар'єрного зростання, оскільки просування базується на реальній ефективності працівника, а не на формальних критеріях.

Надзвичайно важливо, щоб оцінка діяльності державного службовця з боку керівництва була справедливою та об'єктивною. Без цього неможливо побудувати міцні, довірливі стосунки. Саме справедливість і прозорість оцінювання стають основою формування авторитету публічної служби та підвищення рівня довіри до органів влади.

Компетентнісний підхід також позитивно впливає на якість управлінських рішень. Державні службовці, які володіють такими компетенціями, як: стратегічне мислення, комунікаційні вміння, відповідальність, аналітичні здібності, навички планування, приймають ефективніші рішення, які мають високу соціальну прийнятність.

Водночас важливим аспектом цього підходу є підвищення прозорості та об'єктивності у процесах добору і оцінки персоналу. Для кожної посади в державних органах визначаються детальні профілі компетенцій із зазначенням необхідних знань, навичок і характеристик. Це чітко окреслює вимоги до роботи, мінімізує суб'єктивність і посилює довіру суспільства до процесів управління кадрами.

Управління персоналом на основі компетентностей також змінює погляд на навчання й розвиток державних службовців. Навчальні програми стають більш практичними та спрямованими на розвиток конкретних навичок, що необхідні для виконання посадових обов'язків. Це дозволяє держслужбовцям не лише теоретично розвиватися, але й набувати практичного досвіду, що безпосередньо підвищує їхню ефективність у щоденній діяльності.

Однією з ключових переваг компетентнісного підходу є його гнучкість. Державна служба постійно зіштовхується зі змінами у політичній, економічній та соціальній сферах. Традиційні методи управління персоналом часто не встигають реагувати на ці виклики, тоді як компетентнісний підхід передбачає регулярне оновлення навичок і знань відповідно до нових вимог. Це дозволяє органам влади залишатися адаптивними та конкурентоспроможними навіть за умов нестабільності.

В умовах державного управління, де виконуються суспільно важливі завдання, компетентний підхід сприяє зростанню довіри громадян до органів влади. Громадяни бачать, що рішення приймаються професіоналами, здатними розуміти суспільні запити й діяти в інтересах спільноти. Такий підхід формує позитивний імідж державної служби та підвищує її авторитет.

Ще одна важлива перевага – посилення командної роботи. Коли кожен співробітник усвідомлює свої сильні сторони, зони відповідальності та свій внесок у спільну справу, рівень координації і взаємодії суттєво збільшується. Це створює сприятливу атмосферу в колективі, сприяє взаємній підтримці та досягненню спільних цілей.

Впровадження компетентнісного підходу також стимулює інновації у державному управлінні. Компетентні співробітники не лише якісно виконують свої обов'язки, але й активно шукають шляхи покращення процесів: впроваджують сучасні технології, нові форми спілкування з громадянами чи інноваційні рішення для оптимізації роботи. Це сприяє підвищенню рівня надання державних послуг та ефективності управління [54, с. 45–53].

Окрім цього, застосування компетентнісного підходу дає можливість краще планувати кадрові ресурси. Завдяки чіткому розумінню необхідних компетенцій для кожної посади можна більш ефективно прогнозувати потреби організації, забезпечувати професійний розвиток працівників та уникати кадрових дефіцитів у майбутньому.

Варто зазначити, що цей підхід забезпечує також справедливе й всебічне оцінювання роботи персоналу. При аналізі результатів враховуються не лише кількісні показники, а й поведінкові аспекти, такі як ініціативність, командна співпраця, дотримання етичних норм і вміння вирішувати складні задачі. Такий підхід робить систему оцінювання об'єктивнішою та комплекснішою [24].

Отже, роль компетентнісного підходу у системі управління персоналом державних органів полягає у переході від формального оцінювання кваліфікації до комплексного аналізу професійного потенціалу. Компетентнісний підхід не лише підвищує ефективність роботи державної служби, а й стимулює професійний розвиток працівників, формує нові стандарти управління та зміцнює довіру громадян до органів влади. Завдяки цьому підходу створюються умови для функціонування сучасної, прозорої та професійної державної служби, яка орієнтується на досягнення результатів і відповідає потребам суспільства. Запровадження такого підходу є тривалим і системним процесом, що потребує змін у мисленні, управлінських практиках і ціннісних орієнтирах. Водночас саме компетентнісний підхід дозволяє

державній службі відповідати сучасним викликам, залишаючись ефективною, відкритою та орієнтованою на громадян.

РОЗДІЛ 2

МОЖЛИВОСТІ ТА ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ КОМПЕТЕНТНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЕРЖАВНИХ ОРГАНІВ

2.1 Стан впровадження в Україні компетентнісного підходу до управління персоналом державних органів

В Україні за останні роки відбулося багато подій, які вплинули на мислення громадян і змінили їхнє ставлення до держави. Суспільство пройшло складний шлях від байдужості та недовіри до активної громадянської позиції, усвідомлення власної ролі у розвитку держави та розуміння важливості професійної, компетентної влади. Держава почала реформи у сфері державного управління, децентралізації та європейської інтеграції. Українці почали розуміти, як насправді треба сприймати державу, що кожен громадянин несе відповідальність за свої вчинки та цікавитись, що відбувається всередині держави. Події воєнного стану стали потужним знаком до переосмислення ролі як державного службовця, так і громадянина. На даний час службовець прагне працювати ефективно та демонструвати свою відданість, професіоналізм і відповідальність перед громадянами. Компетентнісний підхід до управління персоналом державних органів вважається фундаментальним для створення професійної, етичної та мотивованої команди державних службовців, яка зможе ефективно реалізовувати державну політику та надавати громадянам якісні державні послуги [93, с. 297–333].

В Україні впровадження компетентнісного підходу було ініційоване реформою державного управління, що розпочалася у 2016 року. Ця реформа спрямована на створення сучасної, ефективної та орієнтованої на сервіс

державної служби, яка базується на професіоналізмі, відповідальності та підзвітності. Ключовою силою в цьому процесі виступило Національне агентство України з питань державної служби (далі – НАДС), яке сформулювало ряд стратегічних документів, що встановлюють нові правила управління персоналом [36].

Перехід до компетентнісного підходу передбачає кардинальну зміну в філософії державної служби. Якщо раніше критеріями для відбору персоналу та оцінки його роботи служили переважно формальні показники: освіта, посада, стаж – то тепер на перший план виходить здатність працівника ефективно виконувати свої обов’язки, проявляючи відповідальність, ініціативність, комунікативні здібності та стратегічне мислення.

Вимогами до осіб, які претендують на вступ на державну службу, є вимоги до їхньої професійної компетентності, які складаються із загальних та спеціальних вимог.

Вимоги до професійної компетентності кандидата на зайняття посади включають кваліфікаційні вимоги, вимоги до компетентності та вимоги до професійних знань.

Перелік загальних вимог, яким повинна відповідати особа, яка претендує на зайняття посади державної служби, міститься в частині другій статті 20 Закону України «Про державну службу» [44].

Відповідно до частини третьої статті 20 Закону України «Про державну службу» спеціальні вимоги до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В», визначаються суб’єктом призначення з урахуванням рекомендацій, затверджених центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби.

Під спеціальними вимогами рекомендується розуміти опис вимог до досвіду роботи осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В», їх освіти, компетентностей, професійних знань,

необхідних для ефективного виконання обов'язків за відповідною посадою державної служби.

Компетентнісний підхід орієнтує систему державної служби не лише на виконання формальних функцій, а й на розвиток людського потенціалу, підвищення результативності та відповідальності кожного працівника. Його впровадження є важливим етапом модернізації державного управління, що відповідає європейським стандартам публічної служби (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Співвідношення штатної та фактичної чисельності державних службовців за категоріями посад в Україні станом на 31.12.2024, чол.

Аналіз даних свідчить про наявність певного дефіциту кадрів у системі державної служби України. Найбільша кількість вакантних посад спостерігається серед посад категорії В, де фактична чисельність державних службовців становить лише близько 82% від штатної. Подібна тенденція простежується і в категорії Б (приблизно 80% укомплектованості). Найвищий рівень заповненості спостерігається серед посад категорії А, де працює 77% від передбаченої штатним розписом кількості. Отже, загальна ситуація свідчить про кадровий дефіцит у державних органах, що може негативно впливати на ефективність виконання функцій публічної служби. Це вказує на

потребу у вдосконаленні системи добору, мотивації та утримання кваліфікованих кадрів, а також на необхідність подальшого розвитку компетентнісного підходу в управлінні персоналом державної служби.

У структурі державної служби України важливим показником є рівень залучення осіб з інвалідністю до публічної служби, що відображає ступінь інклюзивності та соціальної відповідальності держави. За наявними даними, із загальної кількості 156 276 працюючих державних службовців 11 760 осіб мають інвалідність. Це свідчить про поступове впровадження принципів рівних можливостей у кадрову політику державних органів, однак водночас підкреслює необхідність подальшої адаптації робочого середовища та розвитку програм підтримки для підвищення рівня участі людей з інвалідністю у державному управлінні (рис. 2.2).

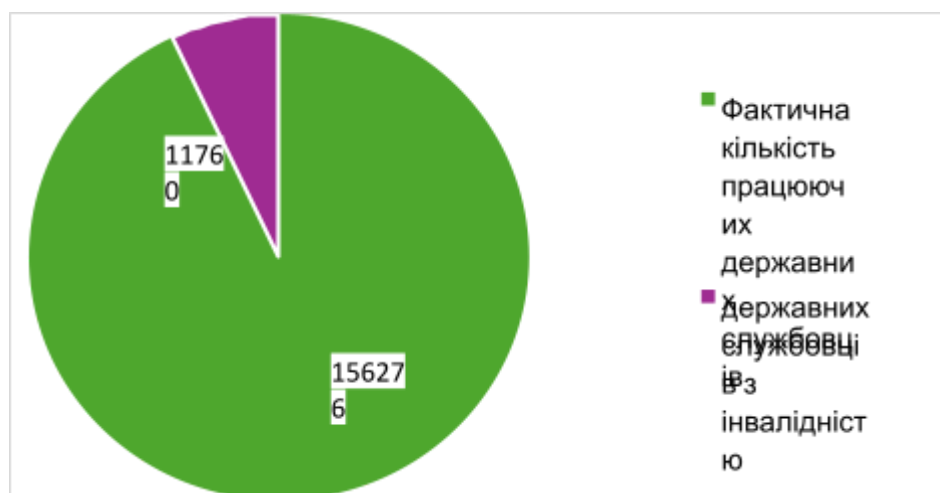


Рисунок 2.2 – Структура фактичної чисельності державних службовців в Україні станом на 31.12.2024, чол.

Аналіз показує, що залучення осіб з інвалідністю до державної служби в Україні перебуває на рівні близько 7,5% від загальної чисельності працівників. З точки зору компетентнісного підходу, це свідчить про часткове врахування соціальних та професійних компетенцій державних службовців при формуванні кадрового складу. Наявність державних службовців з інвалідністю демонструє прагнення до розвитку інклюзивного середовища та

формування компетенцій у сфері адаптації робочих процесів і взаємодії з різними категоріями персоналу. Водночас, низький рівень представленості цієї групи вказує на необхідність системного впровадження компетентнісного підходу, який би передбачав оцінку та розвиток потенціалу всіх категорій працівників, створення безбар'єрного середовища, підвищення мотивації та професійного розвитку державних службовців з інвалідністю. Такий підхід дозволить не лише забезпечити рівні можливості, а й підвищити загальну ефективність і професійний потенціал державного апарату.

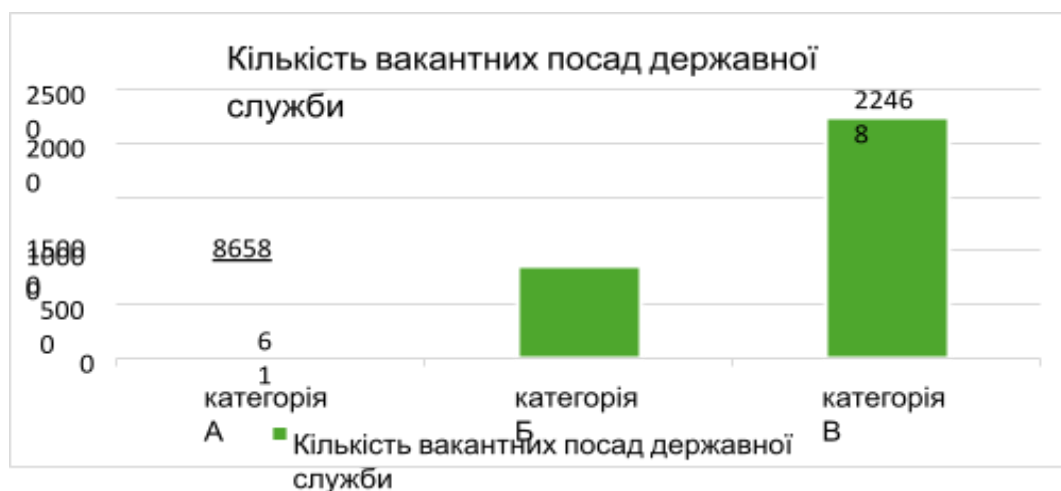


Рисунок 2.3 – Динаміка кількості вакантних посад державної служби в Україні станом на 31.12.2024, чол.

Аналіз даних щодо вакантних посад державної служби (рис. 2.3) свідчить про наявність значного кадрового дефіциту, особливо серед посад категорії В (22468 вакантних) та категорії Б (8658 вакантних), тоді як у категорії А дефіцит мінімальний (61 вакантна посада). З точки зору компетентнісного підходу, така ситуація вказує на невідповідність існуючого кадрового складу потребам державних органів у професійних та управлінських компетенціях. Наявність великої кількості вакантних посад може негативно впливати на ефективність функціонування органів державної влади та реалізацію політики публічного управління. Для повноцінного впровадження компетентнісного підходу необхідно удосконалювати

механізми добору та оцінювання кандидатів за професійними компетенціями; підвищувати мотивацію та професійний розвиток державних службовців; використовувати системний аналіз потреб у компетенціях для ефективного планування штату. Лише за таких умов компетентнісний підхід зможе забезпечити раціональне укомплектування посад, підвищення результативності діяльності та професійного потенціалу державного апарату.

Структура державної служби за статтю є важливим аспектом кадрової політики та формування компетентнісного підходу в управлінні персоналом. Аналіз фактичної чисельності державних службовців-жінок і чоловіків дозволяє оцінити, наскільки кадрова політика враховує різноманіття та забезпечує рівні можливості для розвитку професійних компетенцій усіх категорій працівників (рис. 2.4).



Рисунок 2.4 – Фактична кількість працюючих державних службовців жінок і чоловіків в Україні станом на 31.12.2024, чол.

Станом на 31.12.2024 року загальна чисельність державних службовців становила 156 276 осіб, з яких 118 285 жінок та 37 991 чоловік. Розподіл за категоріями показує переважання жінок на посадах категорії В (93 199 осіб) та Б (25 026 осіб), тоді як чоловіки більш представлені на керівних посадах категорії А (160 осіб). Переважання жінок серед державних службовців у

категоріях Б та В свідчить про їхню активну участь у виконанні функціональних обов'язків, де необхідні професійні та спеціалізовані компетенції. Чоловіки, більш представлені на керівних посадах категорії А, забезпечують компетенції управлінського рівня та стратегічного планування. З точки зору компетентнісного підходу, така структура демонструє, що кадрова політика державних органів поступово враховує різноманіття компетенцій і потенціалу працівників, проте існує потреба у більш рівномірному розвитку управлінських компетенцій серед жінок для забезпечення гендерного балансу на керівних посадах; систематичному оцінюванні компетенцій на всіх рівнях посад для оптимізації кадрового потенціалу; створенні умов для професійного росту та навчання, що дозволить ефективно реалізувати компетентнісний підхід у державних органах.

Такий аналіз підкреслює необхідність поєднання кадрової політики з компетентнісним управлінням для підвищення ефективності державної служби та рівня професійного потенціалу.

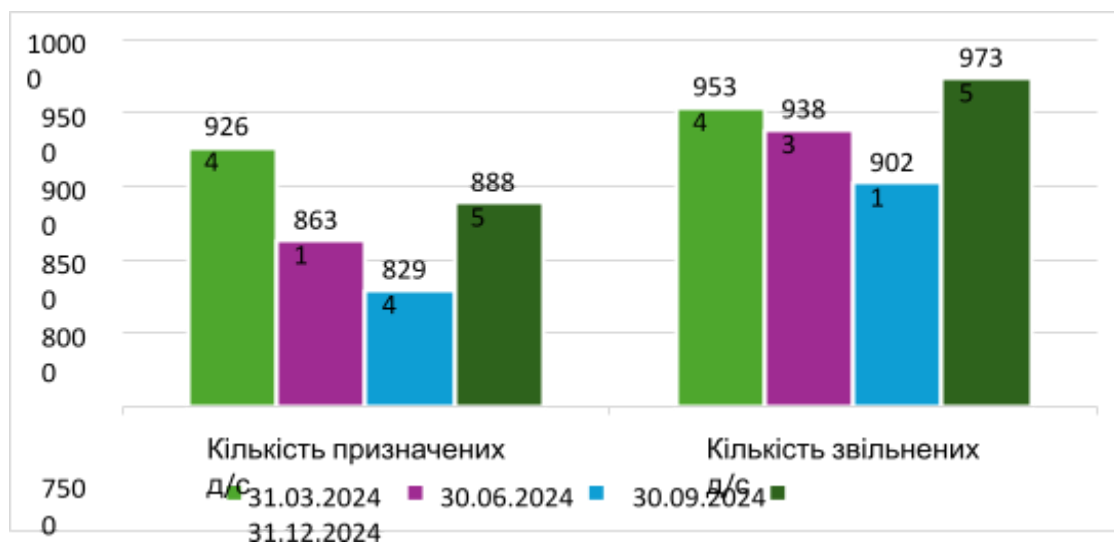


Рисунок 2.5 – Динаміка кількості державних службовців, призначених на посади та звільнених з посад, поквартально з початку 2024 року, чол.

Рисунок 2.5 демонструє поквартальну динаміку призначень та звільнень державних службовців у 2024 році. Протягом року спостерігається помітний перевищення кількості звільнених над призначеними, що свідчить про певну нестабільність кадрового складу. З точки зору компетентнісного підходу, така ситуація має кілька важливих наслідків:

- ризик втрати компетентних кадрів: часті звільнення можуть призводити до втрати цінного професійного та управлінського потенціалу, що негативно впливає на ефективність діяльності державних органів;
- необхідність системи планування і розвитку компетенцій: нестабільність у кадровому складі підкреслює потребу в системному оцінюванні та розвитку компетенцій працівників, щоб забезпечити безперервність функціонування органів влади;
- підвищення ролі добору за компетенціями: ефективний добір на вакантні посади має враховувати не лише формальні кваліфікації, а й професійні та поведінкові компетенції, що дозволить зменшити рівень плинності кадрів [17, с. 248].

Таким чином, динаміка призначень і звільнень у 2024 році свідчить про те, що впровадження компетентнісного підходу потребує активного використання інструментів оцінювання, розвитку та утримання персоналу для стабілізації кадрового складу та підвищення ефективності державної служби.

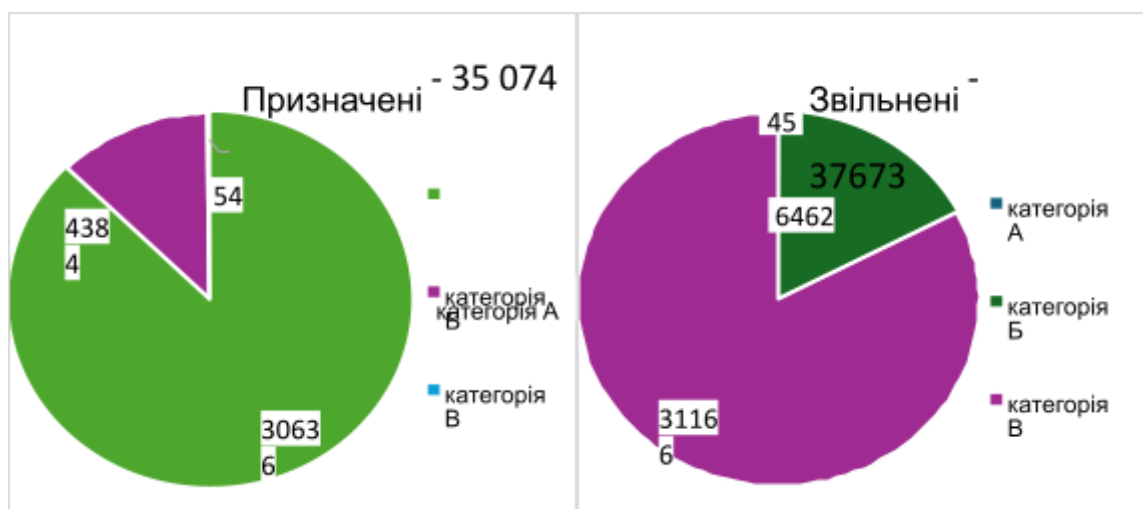


Рисунок 2.6 – Кількість державних службовців, призначених та звільнених з посад з початку 2024 року за категоріями посад, чол.

Згідно рис. 2.6 втрата компетенцій у категоріях Б і В, перевищення кількості звільнених над призначеними на функціональні посади та посади виконавців може призводити до втрати спеціалізованих знань і навичок, що негативно впливає на ефективність роботи органів державної влади. Потреба у системному плануванні компетенцій, ситуація підкреслює необхідність визначення ключових компетенцій для кожної категорії посад, щоб забезпечити оптимальний підбір і розвиток персоналу. Фокус на управлінські компетенції – на керівних посадах (категорія А) кількість призначень перевищує звільнення, що може свідчити про більш стабільне формування управлінського потенціалу та його компетентнісний розвиток. Є необхідність заходів щодо утримання персоналу, щоб зменшити плинність кадрів, варто впроваджувати програми навчання, підвищення кваліфікації та мотивації державних службовців із урахуванням їхніх компетенцій. Отже, для ефективного впровадження компетентнісного підходу необхідно системно поєднувати добір, оцінку та розвиток компетенцій персоналу, особливо у категоріях Б і В, що забезпечить стабільність кадрового складу та підвищення результативності державних органів.



Рисунок 2.7 – Динаміка кількості вакантних посад державної служби в Україні станом на 31.12.2024, чол.

Аналіз даних рис. 2.7 щодо призначень і звільнень державних службовців за статтю показує певну нестабільність кадрового складу. Станом на 2024 рік чоловіки були призначені на 8 686 посад, тоді як звільнено 9 409 осіб. Жінки отримали 26 388 призначень і водночас 28 264 звільнень. З точки зору компетентнісного підходу, це свідчить про втрату кваліфікованих кадрів та недостатню стабільність професійного потенціалу. Переважання звільнень над призначеннями підкреслює потребу у системному розвитку компетенцій державних службовців та заходах з утримання персоналу. Незважаючи на більшість жінок серед призначених, необхідно забезпечувати рівні можливості розвитку професійних і управлінських компетенцій для всіх працівників. Використання компетентнісного підходу у доборі та розвитку кадрів сприятиме зменшенню плинності та підвищенню ефективності діяльності державних органів.

Отже, в умовах сучасного реформування державного управління в Україні компетентнісний підхід стає ключовим елементом підвищення ефективності публічної служби. Його суть полягає у переході від формальної оцінки державних службовців за освітою чи стажем до оцінки за конкретними професійними та поведінковими компетенціями, які визначають здатність ефективно виконувати службові обов'язки та досягати результатів у сфері державного управління. Нормативно-правова база цього процесу сформована на основі Закону України «Про державну службу», який передбачає оцінку, добір і розвиток державних службовців з урахуванням їхніх компетенцій. Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) розробило профілі компетентностей для посад категорій А, Б і В, визначивши ключові професійні та управлінські навички, знання і поведінкові характеристики, необхідні для ефективного виконання обов'язків [37, с. 120].

На практиці компетентнісний підхід в Україні реалізується через конкурсні процедури з тестуванням знань і оцінюванням компетенцій, щорічне оцінювання службової діяльності, впровадження тренінгів і програм професійного розвитку, а також використання електронних систем управління персоналом. За даними на 31.12.2024 року, загальна чисельність державних службовців становила 156 276 осіб, із яких 118 285 були жінки і 37 991 чоловік. Проте при цьому значна кількість посад залишалася вакантною: категорія В - 22 468, категорія Б - 8 658, категорія А - 61, що свідчить про існування дефіциту кадрів. Аналіз динаміки призначень і звільнень у 2024 році показує перевищення кількості звільнених над призначеними, особливо у категоріях Б і В. Ситуація з кадровою нестабільністю підкреслює потребу у впровадженні системного підходу до розвитку компетенцій, плануванні професійного росту та утриманні персоналу. Важливо також забезпечити рівні можливості розвитку компетенцій для всіх категорій державних службовців, включно з особами з інвалідністю, які становили близько 7,5% загальної чисельності персоналу. Таким чином, стан впровадження компетентнісного підходу в Україні перебуває на стадії активного становлення. Існує нормативна база та інструменти оцінювання компетенцій, проте для досягнення повноцінного ефекту необхідно посилити практичне застосування підходу через розвиток професійних та управлінських компетенцій, цифровізацію HR-процесів, формування безбар'єрного та інклюзивного середовища, а також заходи щодо утримання та мотивації персоналу. Реалізація цих кроків сприятиме підвищенню ефективності державної служби та професійного потенціалу державних органів України.

Розпорядження Кабінету Міністрів України № 1199-р «Стратегія реформування державного управління до 2025 року» визначає ключові напрямки модернізації публічної служби, серед яких компетентнісний підхід до управління персоналом є центральним [60]. Документ передбачає впровадження системи оцінки компетенцій державних службовців, створення прозорих процедур добору та розвитку кадрів, а також підвищення

ефективності кадрового планування. Проєкт EU4PAR спрямований на інтеграцію європейських практик у сфері управління державними службовцями, що передбачає системну оцінку професійних та поведінкових компетенцій, розвиток навчальних програм та електронних інструментів для управління персоналом. Це свідчить про активну роботу над формуванням кадрової системи, орієнтованої на компетентність та результативність.

Збірник тез «Стандарти належного адміністрування: європейські підходи та впровадження в Україні» (2024) демонструє, що на науковому та практичному рівнях активно обговорюється адаптація європейських стандартів адміністрування до українських умов. Учасники панельної дискусії акцентують увагу на необхідності встановлення чітких критеріїв компетенцій для державних службовців, впровадження механізмів оцінювання ефективності та розвитку персоналу, а також на важливості підготовки HR-фахівців у державних органах для реалізації компетентнісного підходу [34, с. 192].

Через призму компетентнісного підходу ці джерела підкреслюють кілька важливих моментів: по-перше, компетентнісний підхід визнається стратегічним інструментом реформування державної служби; по-друге, впровадження підходу потребує інтеграції європейських практик, систематичного оцінювання компетенцій і навчання персоналу; по-третє, ефективність реалізації цього підходу залежить від узгодженості нормативних актів, організаційних процедур та цифрових інструментів управління персоналом.

Таким чином, проведений аналіз підтверджує, що в Україні компетентнісний підхід впроваджується поступово, поєднуючи нормативні ініціативи, європейські стандарти та практичні механізми розвитку та оцінки державних службовців. Це створює основу для формування професійної, результативної та інклюзивної державної служби.

Професійна компетентність об'єднує компетенції різного рівня значущості та характеру використання. Компетенції, що пов'язані з

успішністю особистості у швидко змінюваному світі, як правило, називають цифровими. У системі професійної компетентності державного службовця важливе місце посідають цифрові компетенції – тобто знання, уміння й навички, які дозволяють успішно працювати з цифровими платформами (наприклад, Дія), базами даних, системами електронного врядування. Згідно з українським проєктом «Digital Competence Framework for Civil Servants of Ukraine» [81] ці компетенції включають : інформаційну та цифрову грамотність (computer and information literacy), цифрову комунікацію, взаємодію та співпрацю (digital communication, interaction and collaboration), роботу з цифровим контентом (work with digital content), забезпечення безпеки в цифровому середовищі (security in the digital environment), реалізацію політики цифровізації на державному, організаційному та особистісному рівнях (implementation of digitalisation policy at all levels).

У сучасному світі державний службовець повинен вміти працювати з цифровими платформами, такими як «Дія»; базами даних; системами електронного врядування.

Під час воєнного стану особливе значення набули компетенції кризового управління, комунікації в умовах невизначеності, психологічної стійкості та лідерства. Ті державні службовці, які володіють цими якостями, змогли не лише зберегти ефективність своїх органів, але й підвищити рівень довіри громадян до влади.

Професійні компетентності необхідно розвивати. З цією метою схвалено «Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 06 лютого 2019 р. № 106» (далі – Положення про систему професійного навчання) [42]. У документі визначено види професійного навчання:

- підготовка: успішне виконання учасниками професійного навчання відповідної освітньо-професійної програми, що є підставою для присудження ступеня вищої освіти за рівнем магістра за спеціальностями, необхідними для професійної діяльності на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування, зокрема за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» [29, с. 432];

- стажування: набуття учасниками професійного навчання практичного досвіду виконання завдань та обов'язків у професійній діяльності або галузі знань. Проводиться з відривом від служби строком від одного до шести місяців на іншій посаді державної служби в іншому державному органі або за кордоном (1 кредит ЄКТС);

- підвищення кваліфікації: набуття учасниками професійного навчання нових та/або вдосконалення раніше набутих компетентностей у межах професійної діяльності або галузі знань. Професійна компетентність - здатність учасника професійного навчання в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов'язків, навчання, професійного та особистісного розвитку (від 0,2 до 1 кредиту ЄКТС (ЗКППК), від 2-х кредитів ЄКТС (ЗП(С)ППК));

- самоосвіта: самоорганізоване здобуття учасниками професійного навчання певних компетентностей, зокрема під час повсякденної діяльності, пов'язаної з професійною, громадською або іншою діяльністю. Форми самоосвіти: онлайн-навчання на освітніх вебплатформах, участь у конференціях, тренінгах, обмін досвідом в Україні та за кордоном тощо (від 0,1 до 0,2 кредиту ЄКТС).

Також для підвищення професійної компетентності створюються можливості для професійного навчання з використанням таких онлайн платформи, як: «Портал управління знаннями», «Прометеус», «Дія.Освіта», «Coursera for Government» [79]. Навчаючись за різними

освітньо-професійними програмами, держслужбовці розширюють свої можливості та адаптуються до стандартів європейської публічної служби.

Ще один інструмент, характерний для впровадження компетентнісного підходу – складання Індивідуальної програми професійного розвитку державного службовця.

Індивідуальна програма підвищення рівня професійної компетентності/індивідуальна програма професійного розвитку (індивідуальна програма) – документ, що визначає індивідуальні потреби учасника професійного навчання в професійному навчанні, форму та види проходження такого навчання.

Індивідуальну програму рекомендується складати з метою планування професійного розвитку державного службовця, спрямованого на набуття та вдосконалення його професійних знань, умінь та навичок, що забезпечують відповідний рівень професійної кваліфікації для його професійної діяльності на займаній посаді відповідно до встановлених посадових обов'язків.

Оригінал індивідуальної програми рекомендується зберігати в службі управління персоналом (окремо чи в особовій справі відповідного державного службовця), а копію рекомендується надавати державному службовцю та його безпосередньому керівнику (суб'єкту призначення).

Потреби у професійному навчанні визначаються у вигляді професійних компетентностей, які необхідно набути або вдосконалити державному службовцю.

Індивідуальна програма складається державним службовцем разом із службою управління персоналом у грудні року, що передує звітному, але не пізніше 10 робочих днів після визначення для такого державного службовця завдань і ключових показників. Індивідуальна програма складається з урахуванням: завдань і ключових показників; індивідуальних потреб у професійному навчанні; компетентностей, які необхідно набути або удосконалити; напрямів (тем) для підвищення кваліфікації; результатів

оцінювання службової діяльності державного службовця (у разі наявності) [86, с. 120].

Служба управління персоналом під час підготовки до складання індивідуальної програми:

- складає разом з державними службовцями державного органу індивідуальні програми професійного розвитку державних службовців;
- надає: інформаційну допомогу державним службовцям та особам, які проводять; методично-консультативну оціночну співбесіду та/або визначають завдання і ключові показники, зокрема шляхом консультування (інформування) та/або проведення внутрішнього навчання щодо процедури складання індивідуальних програм, зокрема вибору виду, орієнтовного напрямку/теми професійного навчання та професійної компетентності; надсилання на електронні пошти інформаційно-роз'яснювальних матеріалів стосовно особливостей складання індивідуальних програм, в тому числі зразки заповнення форм індивідуальної програми [58, с. 210].

Поряд з перевагами впровадження компетентнісного підходу у систему державної служби, відзначаються і певні труднощі.

По-перше, це нерівномірність впровадження цього підходу на різних рівнях державного управління – треба впроваджувати цей підхід з початку роботи та на кожному етапі, наприклад, у центральних органах влади компетентнісні стандарти уже стали звичним інструментом кадрової роботи, проте в багатьох регіональних і місцевих структурах процес ще перебуває на початковому етапі.

По-друге, оцінювання у державних органах здійснюється недостатньо якісно, наявні випадки суб'єктивізму і нерівномірності підходів.

По-третє, недостатня мотивація державних службовців – такі фактори, як низька заробітна плата та високого навантаження навчання часто сприймається як формальність. Багато службовців не бачать прямого зв'язку між підвищенням своєї компетентності та кар'єрним зростанням чи матеріальним заохоченням.

Важливо ще підкреслити, що компетентнісний підхід передбачає розвиток культури навчання протягом життєвого циклу (lifelong learning). Це означає, що державна служба мусить перетворитися на осередок постійного навчання, де підвищення кваліфікації не є суто формальністю, а частиною кар'єрного просування. Для цього слушно запровадити внутрішні системи менторства, наставництва, платформу для обміну досвідом між обласними та центральними урядовими установами. Задля ґрунтовнішого розуміння дієвості запровадження компетентнісного підходу до керування персоналом державних органів потрібно спиратися на конкретні фактичні дані, які підтверджують рентабельність цього процесу. У більшості регіонів України (особливо у Київській, Львівській, Дніпропетровській та Харківській областях) створено осередки компетентнісного розвитку, де проводяться семінари з тем «Лідерство у публічній службі», «Антикризові комунікації», «Етичне управління». Такі ініціативи посилюють ефект практичного застосування компетентнісного підходу. Вагому роль у підготовці фахівців відіграють міжнародні програми Erasmus+, Twinning, SIGMA [90, с. 45], в межах яких українські держслужбовці проходять стажування у провідних європейських інституціях. Лише у 2023–2024 роках участь у таких програмах взяли понад 1600 осіб, що на 45 % більше, ніж у 2021 році. Це не лише підносить професійний рівень службовців, а й сприяє впровадженню європейських практик керування в українських державних органах.

Особливої уваги заслуговує напрям розвитку молодіжного кадрового резерву. За даними НАДС, у рамках проєкту «Молодь у державному управлінні» [48] у 2024 році понад 1500 студентів і молодих фахівців пройшли стажування в органах влади, з яких 40 % продовжили роботу на державній службі. Це свідчить про дієвість молодіжних кадрових ініціатив та реальне оновлення держапарату.

Отже, стан впровадження компетентнісного підходу в систему управління персоналом державних органів України характеризується і досягненнями і, водночас, певними складнощами, особливо в умовах

воєнного стану. Створено нормативно-правове та інституційне забезпечення в контексті цього підходу. Україна поступово переходить від адміністративно-командної системи до моделі публічного врядування, де головними є довіра, професіоналізм та результативність [63, с. 125–130].

Це спонукає державних службовців працювати краще, показувати результати, тим самим зміцнюючи довіру громадян до державних органів. Певні здобутки запровадження компетентнісного підходу в Україні можна оцінити через: піднесення рівня цифрових умінь держслужбовців; поширення можливостей неперервного навчання; збільшення довіри громадян до державних інституцій; міжнародна співпраця заради професійного зростання; підвищення рівня етичної культури та чесності державних службовців.

2.2 Європейський досвід впровадження компетентнісного підходу до управління персоналом державних органів

У європейській системі державного управління компетентнісний підхід став найголовнішим у формування професійної, ефективної та орієнтованої на громадянина публічної служби. Європейські держави розглядають розвиток компетентностей як довготривалий процес, що супроводжується постійним навчанням, оцінюванням результатів та створенням умов для професійного зростання. Основна мета впровадження компетентнісного підходу – підвищити ефективність державного управління та довіру громадян до влади.

Так, таблиця 2.1 відображає основні компетенції, які визначені EPSO Competency Framework для посадовців органів Європейського Союзу. Вона демонструє ключові навички та поведінкові характеристики, необхідні для ефективного виконання службових обов'язків протягом кар'єри, а також конкретні опорні точки, які допомагають оцінювати рівень володіння кожною

компетенцією. Представлений перелік охоплює як аналітичні та управлінські здібності, так і здатність до саморозвитку, командної роботи та ініціативності, що забезпечує цілісне формування професійного потенціалу державного службовця [77, с. 33].

Важливим прикладом упровадження компетентнісного підходу в системі державного управління країн ЄС є ProcurCompEU – Європейська структура компетенцій для фахівців у сфері державних закупівель, розроблена Європейською Комісією [75, с. 148].

Таблиця 2.2 – Основні компетенції та їхні характеристики [89, с. 90]

№	Компетенція	Опис	Опорні точки
1	Критичне мислення та творчість	Аналізує складну інформацію, мислить системно та генерує інноваційні рішення.	Виокремлення ключових елементів, інтеграція різних джерел, оцінка альтернатив, управління складною інформацією, створення оригінальних ідей.
2	Прийняття рішень і досягнення результатів	Приймає обґрунтовані рішення навіть за неповної інформації та забезпечує їх реалізацію.	Вибір оптимальних дій, адаптація до змін, проактивність, спрямованість на досягнення результатів.
№	Компетенція	Опис	Опорні точки
3	Управління інформацією (цифрова грамотність)	Використовує цифрові технології для обробки інформації та взаємодії.	Пошук та оцінка інформації, перевірка достовірності джерел, застосування цифрових інструментів для співпраці, комунікація технологічних потреб.
4	Самоврядування	Організовує власну роботу, демонструє відповідальність та конструктивну поведінку.	Планування роботи, відповідальність за результати, стресостійкість, адаптація до змін, звернення по підтримку за потреби.
5	Спільна робота	Сприяє командній взаємодії, інклюзивності та підтримці колег.	Співпраця між командами, врегулювання конфліктів, підтримка інклюзивності, допомога колегам, обмін знаннями.
6	Навчання як навичка	Керує власним розвитком та постійно вдосконалює компетенції.	Визначення потреб у навчанні, робота над сильними та слабкими сторонами, позитивне сприйняття зворотного зв'язку, використання навчальних можливостей, застосування уроків на практиці.

7	Комунікація	Чітко передає інформацію та сприяє ефективній взаємодії.	Лаконічна передача інформації усно та письмово, адаптація повідомлень до аудиторії, використання переконливих аргументів, врахування точок зору інших, створення підтримки та виграшної взаємодії.
8	Внутрішньо підприємницька діяльність	Ініціює зміни, надихає інших і підтримує розвиток команди.	Проактивність, усунення бар'єрів, ініціація змін, натхнення та підтримка колег, керівництво та демонстрація прикладу.

Цей інструмент спрямований на професіоналізацію кадрового потенціалу та формування єдиних стандартів компетентності серед державних службовців, які здійснюють закупівельну діяльність. ProcurCompEU визначає 30 ключових компетенцій, що охоплюють як спеціалізовані професійні навички у сфері закупівель, так і так звані «м'які» компетенції – аналітичне мислення, комунікацію, етичну поведінку, командну взаємодію та управління змінами. Такий підхід забезпечує цілісне бачення професійного розвитку держслужбовця, поєднуючи знання, навички, поведінкові моделі та цінності. Європейська структура ProcurCompEU має гнучкий і добровільний характер, що дозволяє адаптувати її під конкретні потреби органів влади, навчальних закладів чи окремих фахівців. Для індивідів цей інструмент виступає засобом самооцінки та планування кар'єри, тоді як для організацій – механізмом оцінювання кадрової зрілості та формування команд, здатних реалізовувати стратегічні завдання у сфері публічних фінансів [76, с. 50].

Завдяки комплексності підходу, ProcurCompEU підтримує розвиток культури безперервного навчання в державному секторі та сприяє підвищенню ефективності управління людськими ресурсами. Водночас освітні інституції отримують можливість розробляти навчальні програми, узгоджені з європейськими компетентнісними стандартами, що забезпечує єдину логіку професійної підготовки та оцінювання результативності державних службовців. Таким чином, європейський досвід демонструє, що впровадження компетентнісного підходу в державному управлінні – це не

лише кадровий інструмент, а стратегічний ресурс підвищення ефективності, прозорості та інноваційності публічної служби.

Ще одним яскравим прикладом реалізації компетентнісного підходу у сфері державного управління в Європейському Союзі є CustCompEU – рамка компетенцій для митних служб ЄС, розроблена Європейською Комісією у співпраці з державними адміністраціями, приватним сектором, Всесвітньою митною організацією (ВМО) та іншими міжнародними партнерами. Її метою є гармонізація стандартів професійної діяльності працівників митних органів та підвищення ефективності функціонування митних систем усіх країн ЄС. CustCompEU виступає як системний інструмент формування, оцінювання та розвитку компетенцій персоналу митних служб [73]. Він визначає узгоджений набір знань, навичок і моделей поведінки, необхідних для успішного виконання професійних ролей у державному та приватному секторах митної діяльності. До структури входять чотири ключові групи компетенцій:

- основні цінності, що формують етичні засади та принципи публічного управління;
- професійні компетенції, які відображають знання у сфері митного законодавства, процедур та контролю;
- операційні компетенції, спрямовані на ефективне виконання функцій контролю, аудиту, управління ризиками;
- управлінські компетенції, що забезпечують розвиток лідерських якостей і стратегічного бачення діяльності служби [4].

Рамка визначає чотири рівні володіння компетенціями – від «обізнаного» до «експерта», що дозволяє здійснювати поетапну оцінку та планування кар'єрного зростання державних службовців. На її основі створено Словники компетенцій митних служб ЄС, які деталізують вимоги до кожної ролі, а також навчальні програми, адаптовані окремо для державного і приватного секторів. Важливо, що CustCompEU не обмежується лише кадровими механізмами, а створює цілісну систему розвитку компетентностей, яка охоплює процеси добору, оцінювання, професійного

навчання, академічного визнання програм і навіть міжнародного обміну передовим досвідом. Зокрема, процес визнання академічних програм митної справи в ЄС забезпечує європейські стандарти якості в освітньому середовищі, сприяючи інтеграції академічної підготовки з потребами публічної служби. Таким чином, CustCompEU є прикладом успішної реалізації компетентнісного підходу в управлінні персоналом, який поєднує стандарти професійної діяльності, освіти й управлінських процесів. Його досвід може бути використаний Україною при модернізації системи підготовки та розвитку кадрів у сфері державного управління, особливо в контексті євроінтеграції та адаптації національної кадрової політики до стандартів ЄС.

Німеччина – є однією з країн, де компетентнісний підхід у публічному управлінні був запроваджений одним із перших. Німецька державна модель стабільна завдяки професіоналізму, стабільності кадрів та високої етичної відповідальності. Головнішим фактором є система управління персоналом у державному секторі, яка дає чіткі визначення компетенцій для кожного рівня посад, наприклад, від адміністративного працівника до керівника міністерства. У Німеччині завжди акцентують увагу на практичних навичках і постійному навчанню. Службовці повинні постійно проходити підвищення кваліфікації, брати участь у тренінгах і семінарах, що організовуються спеціалізованими державними академіями. Це дає змогу удосконалюватися, динамічно розвиватися, бути відкритим до змін та прагнути до нових вершин. Крім того, у Німеччині діє принцип «державної служби як професії» – це поняття про те, що державний службовець сприймає свою роботу не просто як посаду, а як кар'єрний шлях, який передбачає розвиток, навчання і прагнення зробити свою країну краще. У результаті цього формується мотивація до професійного зростання, що позитивно впливає на якість державного управління. Україні варто звернути увагу на цей метод: «безперервного професійного розвитку», де оцінка компетенцій є частиною плану роботи, а результати навчання впливають на кар'єрні перспективи.

Ірландія – ця країна популярна тим, що вона дуже ввічлива та привітна – все це впливає теж на систему державної служби, так як їх система є зразком гнучкого та гуманного підходу до управління персоналом. Компетентнісний підхід зосереджується на емоційному інтелекті, етичній поведінці та командній взаємодії. Державна служба Ірландії має стратегію «Our Public Service» [85], що базується на оцінювання та підведення результатів роботи департаменту та службовців. Приділяється значна увага формуванню розуміння державними службовцями головної мети державної служби – це служити суспільству ефективно, інноваційно та з довірою. Ось ключові компетентності службовця: ефективна комунікація з громадянами; інноваційне мислення; лідерство та відповідальність; уміння працювати в мультикультурному середовищі. До того ж, державні службовці в Ірландії мають можливість безкоштовно навчатися, щоб підвищувати якість роботи. Важливо, що під час оцінювання враховується не лише результат роботи, а й ставлення до людей, культура поведінки та рівень взаємоповаги у колективі. Україні корисно було б вивчати ірландські підходи до розвитку персоналу державної служби, формування довірливих, шанобливих і відкритих відносин між службовцями та громадянами.

У Франції державне управління базується на поєднанні традиції централізованої влади та сучасних інноваційних технологіях. Національна школа адміністрації (École Nationale d'Administration (ENA)) [78, с. 23] здійснює основну підготовку майбутніх державних службовців. Пропонуються сучасні навчальні програми, що постійно оновлюватися відповідно до нових викликів. Також проводяться тренінги, дистанційні курси, моделювання управлінських ситуацій, а також відбувається обмін досвідом між країнами, організовується менторство тощо. Участь у навчальних програмах та отримання нових знань впливають на кар'єрне просування, застосування системи стимулів, у якій компетентність і результативність прямо впливають на успіх у державній службі. Французький підхід до компетентності базується на трьох складових: професійні знання,

необхідні для роботи у державних структурах; аналітичні та стратегічні навички, які допомагають розуміти соціально-економічні процеси; етична культура як здатність приймати рішення, керуючись суспільним інтересом. Також, публічна служба Франції в контексті компетентнісного підходу запроваджує оціночні інтерв'ю, під час яких керівники обговорюють із працівниками результати роботи, визначають сильні сторони та формують план розвитку. Така практика сприяє формуванню культури діалогу і взаємної відповідальності. Французький досвід показує, що державна служба – це сфера для інтелектуального розвитку, а не лише адміністративна діяльність. Українській системі професійної підготовки варто звернути увагу на французький досвід розвитку стратегічного мислення, аналітичних та комунікаційних здібностей у державних службовців.

Польща є одним із найцікавіших прикладів успішної адаптації компетентнісного підходу у постсоціалістичному просторі. Після вступу до ЄС Польща здійснила масштабну реформу державної служби, орієнтовану на професіоналізацію кадрів та відкритість до громадян. У польській моделі є тільки три групи, які характеризують компетенції державного службовця: загальні компетенції (чесність, відповідальність, комунікабельність, командна робота); фахові компетенції, що залежать від специфіки посади; керівні компетенції для осіб, які займають керівні посади. Кожен службовець має індивідуальну карту компетенцій, яка оновлюється щорічно. Вона містить оцінку професійного рівня, опис досягнень і план розвитку на наступний рік. У порівнянні з іншими країнами, Польща також намагається запровадити цифрову систему управління персоналом, подібну до тієї, що вже функціонує в Україні. Зокрема, польська електронна система «Służba Cywilna» дозволяє прозоро управляти кадровими процесами, а досвід України у сфері цифровізації державних послуг слугує прикладом для впровадження сучасних інструментів у польській державній службі. Україна може взяти приклад з Польщі у питанні створення відкритої бази компетенцій державних

службовців – це буде будувати довірливі стосунки між службовцями та громадянами.

Шведська модель публічної служби є однією з найстаріших і найуспішніших у світі. Основою її ефективності є принцип довіри та відповідальності. У Швеції службовець має високий рівень автономії у прийнятті рішень, але водночас несе особисту відповідальність за наслідки своїх дій. Шведська модель публічної служби передбачає: відкритість діяльності державних органів (право громадян на доступ до інформації); відповідальність службовця перед суспільством; постійне вдосконалення навичок; професійну етику і лідерство «leadership competency» [83]. До речі, розвиток лідерських навичок є однією з останніх тенденцій розвитку персоналу державних органів. Лідерство допомагає державним службовцям правильно виконувати роботу і одночасно вести за собою колектив. Колективна робота та взаємодія сприяє кращому управлінню змінами та формує нову культуру багаторівневого управління. Шведські державні службовці постійно проходять оцінювання ефективності, результати якого впливають на подальше навчання і кар'єрне зростання. Для цього використовуються системи самооцінки, співбесіди, а також відгуки колег і громадян. Зокрема, оцінка з боку керівника – це спільне обговорення, де службовець і керівник спільно аналізують досягнуті результати, визначають напрями розвитку й узгоджують індивідуальні плани підвищення кваліфікації. А оцінка з боку громадян проводиться раз на рік у формі опитування. Важливо, що оцінювання не сприймається як кара чи перевірка – це інструмент розвитку. Його мета, допомогти працівникові розуміти свої сильні та слабкі сторони. Для України досвід Швеції може бути корисним у формуванні прозорої системи звітності державних службовців перед суспільством.

Основні риси впровадження компетентнісного підходу в систему управління персоналом державних органів у деяких країнах ЄС показано у таблиці 2.1.

Звернемо увагу на те, що у країнах ЄС постійно проводиться оцінка компетентностей та розвиток службовця – «Competency Framework for Public Service» [88] (рис. 2.1). Визначений алгоритм передбачає оцінювання діяльності службовця за наступними критеріями: комунікативність та здатність працювати з громадянами; інноваційність; креативність; командна робота; здатність приймати рішення в складних умовах; управління змінами. Такий підхід сприяє якісному управлінню персоналом у державному секторі. Відповідно до оцінки програми SIGMA (OECD, 2023) [74], понад 70 % центральних органів влади України вже інтегрували компетентнісні моделі у відбір персоналу та щорічне оцінювання результативності. Такий показник є співмірним із рівнем країн Центральної Європи, які успішно пройшли шлях трансформації державної служби за європейськими стандартами (наприклад, Польща, Литва, Естонія).

Таблиця 2.1 – Основні риси впровадження компетентнісного підходу в систему управління персоналом державних органів у деяких країнах ЄС [17]

Країна	Особливості впровадження	Основні інструменти	Рекомендації для України
Німеччина	Професіоналізм, стабільність, безперервне навчання	Безперервна освіта, академії, щорічне оцінювання	Обов'язкове щорічне оцінювання компетенцій
Франція	Централізація, аналітика, етика	ENA, оціночні інтерв'ю, індивідуальні плани	Створити аналог ENA з акцентом на лідерство
Польща	Модель компетенцій, цифрова база, прозорість	«Służba Cywilna», карти компетенцій, моніторинг	Цифровий реєстр і прозорий моніторинг кадрів
Ірландія	Людяність, комунікація, взаємоповага	«Our Public Service 2020», онлайн-навчання	Розвиток soft skills, етичне лідерство
Швеція	Автономія, відповідальність, прозорість	Самооцінка, відгуки, звітність	Громадське оцінювання органів влади

Отже, європейський досвід свідчить, що формується новий гнучкий, сучасний, відкритий тип державного управління, за яким головна риса європейської моделі публічної служби – це орієнтація на результат і

громадянина. Службовець розуміє, що його робота має вплив на якість державних послуг.

Steps to develop a competency framework

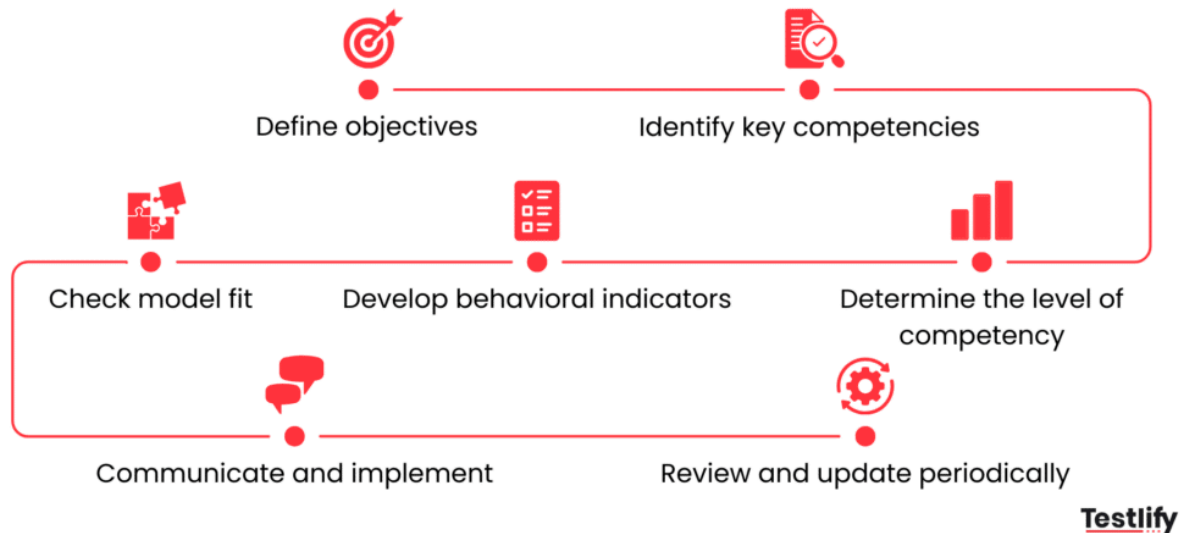


Рисунок 2.1 – Алгоритм розвитку професійних компетентностей у державних службовців європейських країн [74]

Впровадження компетентнісного підходу в управління персоналом державних органів є пріоритетним напрямом реформування державного управління на принципах професіоналізму, етики, прозорості та служіння громадянам.

Компетентнісний підхід передбачає чіткий опис компетенцій для кожної категорії посад; прозорі процедури відбору, оцінювання та просування кадрів; зв'язок між результатами роботи й можливостями кар'єрного розвитку, а також підтримку безперервного навчання та професійного розвитку службовців. До основних (core competences), базових компетентностей державних службовців європейських країн, як правило, відносяться ті, що пов'язані з етикою, комунікацією, роботою в команді, орієнтацією на результат. Все це створює основу для нової культури державної служби, у центрі якої професійність, відкритість, повага до людини.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДЕРЖАВНИХ ОРГАНІВ УКРАЇНИ

3.1 Розвиток цінностей, технологій та соціальних зв'язків як пріоритети впровадження компетентнісного підходу до управління персоналом державних органів

Компетентнісний підхід визначається як фундамент нової державної служби, адже від професійної компетентності державних службовців певним чином залежить спроможність держави гідним чином реагувати на суспільні виклики.

Наразі впровадження компетентнісного підходу фокусується на формуванні у державних службовців ціннісних орієнтирів, цифрових компетентностей та вмінні будувати соціальні зв'язки. Україна поступово рухається в цьому напрямі. Національне агентство України з питань державної служби запроваджує програми професійного розвитку, де акцент робиться не лише на знаннях законодавства, а й на комунікаційних, етичних і стратегічних вміннях. Також, співпраця з європейськими освітніми проектами, такими як Erasmus+ або Twinning, сприяє впровадженню передових європейських практик у сфері державного управління.

Розвиток цінностей, технологій та соціальних зв'язків виступає основними пріоритетами у впровадженні компетентнісного підходу до управління персоналом державних органів, оскільки саме вони формують сучасну основу ефективного державного управління.

По-перше, ціннісний компонент компетентнісного підходу передбачає формування у державних службовців системи етичних орієнтирів, що

ґрунтуються на принципах доброчесності, прозорості, відповідальності та орієнтації на громадянина. Розвиток ціннісних засад сприяє підвищенню довіри до державних інституцій, формуванню позитивного іміджу державної служби та запобіганню корупційним проявам.

По-друге, технологічний аспект впровадження компетентнісного підходу полягає у використанні сучасних цифрових інструментів для управління персоналом, таких як електронні системи оцінювання, онлайн-платформи для професійного навчання, системи управління знаннями (HRM-системи). Ці технології дозволяють автоматизувати процеси добору, оцінки, моніторингу та розвитку компетенцій державних службовців, забезпечуючи об'єктивність і прозорість кадрових рішень.

По-третє, важливим напрямом є розвиток соціальних зв'язків і комунікацій, які забезпечують ефективну взаємодію всередині державних органів, між різними рівнями влади, а також між державою та громадянами. Компетентнісний підхід передбачає розвиток таких компетенцій, як командна робота, міжособистісна комунікація, лідерство та емоційний інтелект – саме вони визначають здатність державного службовця працювати у складних умовах соціальної взаємодії та змін.

Цінності – це система етичних та професійних правил, що встановлюють вимоги до поведінки державного службовця під час виконання його роботи. До них належать такі принципи, як чесність, об'єктивність, відкритість, орієнтація на потреби громадян, професіоналізм, відповідальність та вірність державі. Новий менталітет державного службовця спрямовує його діяльність не на власну посаду, а на користь людей та досягнення результатів. Ціннісні орієнтири державного службовця у тісному взаємозв'язку з етичною поведінкою службовця, що є підґрунтям довіри, а довіра – головним активом держави. Тому варто запроваджувати системи морального моніторингу, створювати умови, де порушення критеріїв прозорості, нечесності або професійної поведінки неминуче спричиняють наслідки.

Також варто акцентувати на важливості формування емоційного інтелекту – потреби розуміти себе, володіти почуттями та результативно взаємодіяти з оточенням. Це поняття стає невід’ємною складовою компетентнісної моделі, адже саме емоційна зрілість сприяє успішному врегулюванню суперечок, прийняттю рішень у скрутних ситуаціях і підтримці позитивного психологічного духу у колективі.

Компетентнісний підхід – це більше ніж управлінський інструмент. Це ціла система цінностей, яка ставить на перше місце не трудовий стаж, а навички, мислення та ставлення людини до своєї роботи. Якщо громадяни спостерігають, що державний службовець працює професійно, чемно та досягає результатів, то виникає найважливіше – довіра. Тож ефективність компетентнісного підходу безперечно залежить від трансформації самої культури публічного управління. Донедавна державна служба в Україні мала репутацію формальної, закритої та бюрократичної. Проте нова концепція державної служби повинна будуватися на наступних принципах етики та відповідальності і це означає, що службовець розуміє – його робота повинна бути спрямована на користь громадян, а не на підтримку якоїсь абстрактної «системи» [66, с. 96–102].

Сьогодні Україна стикається з безпрецедентними випробуваннями. Повномасштабна війна РФ проти України, масовий виїзд населення, цифрові зміни та процес інтеграції з ЄС висунули перед державним апаратом принципово нові завдання. Ці зміни поступово формують нову культуру державної служби, яка ґрунтується на компетентності, етичних нормах та відповідальності, і визначає новий підхід до поведінки державних службовців. Давати відчуття етики та культуру служіння державі, показувати гарний приклад любові до держави та громадянам, а також демонструвати, як має поводитися службовець є важливими умовами ефективності державного управління. Нове покоління державних службовців, яким притаманні принципи служіння, результативності та гуманізму, відрізняються готовністю до навчання, прийняття рішень, нести відповідальність та оперативних дій,

тобто для них компетентнісний підхід стає керівним принципом у повсякденній роботі. Відтак, від ціннісних орієнтирів, рівня компетентності державних службовців залежить не тільки якість роботи органів влади, але й загальна довіра громадян до них, міжнародне визнання та подальша доля країни.

У зв'язку з цим, пропонуємо запровадити систему внутрішніх етичних кодексів та стандартів поведінки, що підсилюють довіру громадян до державних інституцій і стимулюють доброчесність, відповідальність та служіння суспільству. Державна служба є невід'ємною складовою системи управління державою та реалізації публічних інтересів. Ефективність державних органів значною мірою залежить від рівня професійної та етичної підготовки їхніх працівників, від здатності діяти в інтересах громадян, забезпечувати прозорість, справедливість та відповідальність у виконанні службових обов'язків. «Кодекс служіння суспільству та державі» визначатиме основні принципи, норми поведінки та цінності, яких мають дотримуватися державні службовці під час виконання своїх обов'язків. Він буде спрямований на формування у державних службовців високого рівня етичної свідомості, професіоналізму та громадянської відповідальності, створення культури доброчесності та взаємної довіри між посадовцями та суспільством [9].

Кодекс служитиме орієнтиром для прийняття рішень, вирішення конфліктних ситуацій, підвищення рівня прозорості та ефективності роботи державних органів. Його мета – забезпечити, щоб кожен службовець розумів свою роль як захисника публічного інтересу, дотримувався високих стандартів поведінки та сприяв зміцненню довіри громадян до державних інституцій (табл.3 .1).

Таблиця 3.1 – Основні принципи, норми поведінки та цінності державних службовців України, що будуть передбачені рекомендованим «Кодексом служіння суспільству та державі» [9]

№	Принцип / Цінність	Зміст та сутність	Очікувана поведінка державного службовця
1	Добропорядність і чесність	Виконання обов'язків прозоро та відповідально, уникання конфліктів інтересів	Прийняття рішень на основі закону, відверта звітність
2	Підзвітність та відповідальність	Готовність нести відповідальність за результати роботи	Регулярне звітування, ефективне використання ресурсів
3	Служіння суспільству	Пріоритет громадського інтересу над особистим	Орієнтація на потреби громадян, забезпечення якості послуг
4	Професіоналізм і компетентність	Постійне вдосконалення знань та навичок, впровадження інновацій	Підвищення кваліфікації, використання сучасних технологій
5	Доброчесність і неупередженість	Об'єктивність у прийнятті рішень, уникання дискримінації	Рівне ставлення до всіх громадян, прийняття рішень на основі фактів
6	Конфіденційність та захист інформації	Дотримання правил роботи з даними, кібербезпека	Забезпечення захисту персональних та службових даних
7	Співпраця та командна робота	Підтримка міжвідомчої взаємодії	Активна участь у командних проєктах, обмін досвідом
8	Інноваційність та ефективність	Використання цифрових технологій та сучасних методів	Впровадження електронного документообігу, оптимізація процесів
9	Повага до прав людини	Дотримання законності та прав громадян	Забезпечення рівного доступу до послуг, дотримання законів
№	Принцип / Цінність	Зміст та сутність	Очікувана поведінка державного службовця
10	Етика та культурна компетентність	Враховання соціальних та культурних особливостей населення	Демонстрування толерантності та інклюзивності
11	Антикорупційність	Активне запобігання корупційним ризикам у діяльності	Виявлення та повідомлення про потенційні корупційні дії, дотримання антикорупційних норм
12	Цифрова грамотність та кіберстійкість	Вміння користуватися сучасними цифровими інструментами та забезпечувати кібербезпеку	Використання електронних платформ, захист від кіберзагроз, дотримання правил роботи з даними
13	Прозорість та відкритість	Надання громадянам доступу до інформації про діяльність органів влади	Публікація звітів, відкриті дані, комунікація з громадськістю
14	Інклюзивність та соціальна відповідальність	Забезпечення рівних можливостей та доступу до послуг для всіх груп населення	Розробка послуг з урахуванням потреб людей з інвалідністю, національних меншин та вразливих груп
15	Стійкість та адаптивність	Готовність до змін, управління ризиками та кризовими ситуаціями	Швидка адаптація до нових умов, застосування стратегій управління ризиками

Впровадження заходу здійснюватиметься Національним агентством України з питань державної служби (НАДС) у співпраці з керівниками

структурних підрозділів державних органів та відділами кадрів, що забезпечують організаційне та методичне супроводження процесу. В результаті реалізації заходу очікується підвищення рівня довіри громадян до державних органів, зміцнення доброчесності та професійної відповідальності державних службовців, формування прозорості та етичної культури державної служби, а також створення системи, яка забезпечує сталість та контроль за дотриманням професійних і моральних стандартів у діяльності персоналу.

Пропонуємо концепцію атестації державних службовців за «Кодексом служіння суспільству та державі», яка оцінює відповідність поведінки та дій службовців визначеним принципам, нормам і цінностям.

Мета атестації – перевірка рівня дотримання державними службовцями етичних норм, професійних та соціальних компетенцій, визначених у Кодексі, а також стимулювання постійного професійного розвитку, цифрової компетентності та доброчесності.

Структура атестації:

- самооцінка службовця, заповнення онлайн-анкети, де службовець оцінює себе за 15 принципами та цінностями Кодексу; приклади оцінки: від «не застосовую» до «завжди дотримуюсь»; мета: усвідомлення власного рівня компетентностей та виявлення потреб у розвитку;
- оцінка керівника / безпосереднього начальника оцінка виконання службовцем обов'язків у контексті принципів Кодексу: прозорість: чи оприлюднює службовець необхідні дані для громадян? добропорядність: чи уникнув конфліктів інтересів? інклюзивність: чи враховував потреби вразливих груп населення?
- оцінка колег / 360° фідбек. Анонімна оцінка поведінки та співпраці службовця з іншими членами команди; перевіряється, наскільки службовець підтримує командну роботу, обмін знаннями, дотримується принципів етики та інклюзивності.

Практичні кейси та ситуаційні тести передбачають виконання конкретних завдань, що моделюють реальні робочі ситуації у державних

органах. Наприклад, службовець отримує сценарій, де необхідно прийняти рішення за обмеженої інформації щодо виділення бюджетних коштів, управління ризиками під час закупівель або реагування на виявлені ознаки корупції. Завдання оцінюють здатність співробітника застосовувати принципи «Кодексу служіння суспільству та державі», демонструвати етичну поведінку, обґрунтовано аргументувати свої рішення та забезпечувати ефективне виконання службових обов'язків.

Підсумкова атестаційна оцінка формується на основі результатів практичних кейсів, самооцінки службовця та оцінок керівника і колег. Вона визначає рівень відповідності професійної поведінки та дій принципам Кодексу. Високий рівень означає повне дотримання принципів, активне застосування етичних норм, лідерські якості та ініціативу у впровадженні нових рішень. Задовільний рівень свідчить про переважне дотримання норм, але потребує вдосконалення окремих компетенцій. Рівень, що потребує розвитку, вказує на систематичні порушення ключових принципів Кодексу та потребу у цілеспрямованому навчанні, наставництві та корекції практичних дій.

Створення системи управління персоналом, у якій цифрові компетентності службовця стають базовим критерієм якості, постає одним із завдань модернізації української державної служби. Оцінка цифрової грамотності та кіберстійкості включає перевірку умінь працювати з електронними платформами державних послуг, програмним забезпеченням для документообігу та електронних закупівель, а також застосовувати правила інформаційної безпеки та захисту персональних даних. Співробітник повинен демонструвати вміння швидко орієнтуватися в цифровому середовищі, використовувати інструменти для аналізу інформації та забезпечувати безпечне зберігання і передачу даних. За результатами Звіту Національного агентства України з питань державної служби за 2024 рік, понад 62 % державних службовців опанували навчання в системі підвищення кваліфікації з використанням онлайн-майданчиків «Портал управління

знаннями», «Дія.Освіта» та «Prometheus» [43]. Це свідчить про реальне розширення цифрових здібностей серед працівників державного сектору. З них близько 40 % проходили курси, пов'язані з розвитком етичних, комунікативних та управлінських навичок, що демонструє наголос не лише на технічній, а й на ціннісній складовій розвитку компетенцій. Міністерство цифрової трансформації України звітує, що станом на 2024 рік понад 250 тисяч держслужбовців зареєстровані у системі «Дія.Освіта», де проходять безкоштовні курси з цифрової грамотності, керування проектами та комунікацій у кризових ситуаціях. Такий масштаб підтверджує, що цифровізація стала невід'ємним елементом розвитку компетентнісного підходу та частиною загальної стратегії модернізації державної служби.

Система безперервного навчання державних службовців відіграє ключову роль у забезпеченні професійного розвитку, підвищенні ефективності управління та адаптації до сучасних викликів державної служби. Одним із пріоритетів є впровадження інноваційних методів навчання, які поєднують електронні тренінги, мікрокурси та віртуальні симулятори. Такі інструменти дозволяють підвищити рівень управлінських, комунікативних та цифрових компетенцій, сприяють формуванню гнучкого мислення та здатності ефективно реагувати на різноманітні ситуації в державному управлінні.

Запровадження електронних тренінгів дозволяє державним службовцям проходити навчання у зручний час, інтегрувати здобуті знання у щоденну практику та формувати навички самостійного управління професійним розвитком. Мікрокурси зосереджуються на вузьких тематичних напрямках, таких як управління проектами, прийняття рішень у складних умовах, антикорупційні процедури, ефективна комунікація та цифрова безпека, що забезпечує швидке та цілеспрямоване засвоєння компетенцій.

Віртуальні симулятори створюють можливість моделювати реальні робочі ситуації та управлінські процеси, де службовець має приймати рішення у складних умовах, управляти ризиками, реагувати на кризові та

корупційні ситуації, а також співпрацювати з колегами в командних завданнях. Такий інтерактивний підхід сприяє розвитку критичного мислення, стратегічного бачення та здатності застосовувати знання на практиці.

Особливу увагу варто приділити впровадженню системи обміну досвідом із зарубіжними організаціями та компаніями, що спеціалізуються на державному управлінні. Наприклад, співпраця з польською компанією ALTEN Polska [67], яка займається цифровими трансформаціями та професійним навчанням у державному секторі, дозволяє українським службовцям ознайомитися з міжнародними стандартами, передовими методами управління, використанням сучасних цифрових платформ та інструментів електронного уряду. Стажування та спільні тренінги сприяють формуванню практичних навичок, які потім адаптуються до національного контексту та інтегруються у внутрішні програми навчання.

Однак для вирішення даного завдання потрібна цілісна стратегія цифровізації державної служби, яка об'єднує електронне управління, цифрову освіту, етику та культуру використання цифрових технологій. Державні службовці повинні мати безперервну можливість розвивати цифрові компетентності, а держава має стимулювати цей процес, наприклад, шляхом:

- впровадження державної онлайн-платформи для освіти державних службовців, подібної до внутрішньої «Дії.Освіти»;
- впровадження індивідуальних освітніх шляхів та «портфоліо компетенцій»;
- затвердження статусу неформальної освіти (навчальні тренінги, волонтерська діяльність, міжнародні ініціативи) [46].

Крім того, цифрові технології дозволять створити прозору систему моніторингу ефективності державної служби, де кожен службовець має не лише посадові обов'язки, а й цифровий профіль своєї роботи, в якому можуть бути зібрані, наприклад, такі функції:

- інформація про службовця, його резюме;
- освіта, курси, які він проходив;
- його ідеї;
- останні роботи, які він зробив;
- його відношення до роботи та колег;
- відгуки від керівництва, колег та громадян.

На нашу думку, завдяки такій інформаційній платформі керівник та громадяни зможуть бачити реальний потенціал службовця, який зайняв посаду державної служби не за «знайомством», а «по заслугам». Це сприятиме формуванню сучасної, гнучкої та конкурентоспроможної кадрової еліти, яка зможе ефективно діяти в умовах змін та невизначеності. Крім того, ще одним важливим складником розвитку цифрових компетентностей є співпраця державних органів з закладами вищої освіти та міжнародними інституціями, що реалізують освітні програми Erasmus+, Twinning, SIGMA, які відкривають українським службовцям шлях до європейських норм публічного врядування. Завдяки цій взаємодії створюються спільні навчальні цикли, онлайн-програми, семінари з управлінських, комунікативних і цифрових умінь.

Для забезпечення безперервності та системності процесу навчання доцільно створити інтерактивну онлайн-платформу, яка включатиме базу електронних тренінгів, серію мікрокурсів, модулі віртуальних симуляторів, а також систему обліку прогресу та сертифікації. Платформа повинна передбачати персоналізовані навчальні траєкторії, можливість зворотного зв'язку, а також обмін досвідом між державними службовцями різних відомств і регіонів.

Оцінка ефективності навчання здійснюється через комбінацію практичних кейсів, тестування цифрової грамотності, оцінку комунікативних та управлінських навичок, а також самооцінку та оцінку керівництвом. Результати атестації дозволяють визначати рівень компетентності, формувати індивідуальні плани розвитку та забезпечувати мотивацію до подальшого

підвищення кваліфікації. Завдяки інтеграції електронних тренінгів, мікрокурсів, віртуальних симуляторів та обміну міжнародним досвідом, система безперервного навчання державних службовців стає більш гнучкою, ефективною та орієнтованою на практичний результат, що сприяє підвищенню якості державного управління та зміцненню довіри громадян до державних інституцій.

Ще одним пріоритетом впровадження компетентнісного підходу відзначається соціальна комунікація. Якщо державна служба ґрунтується на принципах відкритості та прозорості, то громадяни сприймають владу не як віддалений механізм, а як динамічну систему, яка спрямована на їхні потреби. За такого підходу влада пояснює свої рішення, визнає свої недоліки, прислухається до громадськості. Налагодження соціальної комунікації подібне до командної роботи, де державні службовці перетворюються на менторів, де всі бажаючі вільно пропонують ідеї, існує культура визнання інновацій. Така модель діє у більшості держав Європейського Союзу, зокрема у Швеції, Данії, Нідерландах, де державна служба ґрунтується на довірі до громадян, а не на суворому нагляді. Це означає, що державний службовець сприймається як співник у вирішенні суспільних питань, а не як носій повноважень. В Україні вже помітні сприятливі зрушення у цьому напрямі, відповідно до дослідження Центру Разумкова (2024), рівень довіри громадян до органів державної влади збільшився з 15 % у 2020 році до 28 % у 2024 році. Соціологи зазначають, що однією з причин позитивної динаміки є підвищення прозорості конкурсних процедур, дієва комунікація між владою та громадянами, а також формування професійних цінностей державних службовців, націлених на служіння людям.

Наше майбутнє залежить від молодого покоління з їхніми ідеями. Тож варто довіряти та давати більше можливостей для участі молоді у прийнятті управлінських рішень. Українська молодь активна, освічена, володіє іноземними мовами, технологіями, новим мисленням. У зв'язку з цим, потрібна нова політика залучення молоді до публічної служби, наприклад,

програми стажувань для студентів (за прикладом «Erasmus Public Service» у ЄС). Молоді кадри здатні привнести в державну систему енергію, інновації та нову моральну культуру. Саме вони можуть стати тією змінною, що закріпить компетентнісний підхід не як формальність, а як основу майбутнього.

Отже, пріоритетним для ефективного впровадження компетентнісного підходу до управління персоналом державних органів України вважаємо розвиток цінностей, технологій та соціальних зв'язків, що, в кінцевому рахунку, сприятиме побудові належного державного управління. Розвиток цінностей, технологій та суспільних зв'язків у межах компетентнісного підходу сприяє становленню нової державної служби – відкритої, дієвої та людиноорієнтованої.

3.2 Людиноцентризм у контексті впровадження компетентнісного підходу до управління персоналом державних органів

Сьогодні на зміну моделі управління персоналом за принципом «посада важливіша за людину», поступово утверджується нова – «людина важливіша за посаду». Людиноцентризм у державному управлінні передбачає пріоритетне ставлення до людини як ключового ресурсу та активу організації, що визначає ефективність її діяльності. У контексті впровадження компетентнісного підходу до управління персоналом державних органів це означає, що увага зосереджується не лише на виконанні формальних посадових обов'язків, а й на розвитку професійних та особистісних компетенцій службовців, їхній мотивації, добробуті, психологічній безпеці та можливостях для самореалізації.

Компетентнісний підхід у поєднанні з людиноцентризмом передбачає, що державна організація стає середовищем, орієнтованим на підтримку та стимулювання розвитку своїх працівників. Це включає створення умов для

безперервного навчання, підвищення кваліфікації та розвитку управлінських, комунікативних та цифрових компетенцій. Людиноцентричний підхід сприяє формуванню професійної ідентичності службовця, усвідомлення його ролі у забезпеченні ефективності державної служби та формуванні довіри громадян до державних інституцій.

До основних принципів людиноцентричної моделі відносять:

- професійність: всі важливі рішення, повинні ґрунтуватися на знаннях, досвіді й конкретних результатах, а не на політичній лояльності чи тривалості служби;

- відповідальність: кожен службовець має розуміти особисту відповідальність за свої рішення та наслідки для суспільства;

- прозорість: компетентна влада не боїться бути прозорою, вона пояснює свої дії й підтримує діалог із громадянами;

- саморозвиток: сучасний світ змінюється настільки швидко, що компетентності потрібно постійно оновлювати. Професійний розвиток має стати частиною службової культури;

- людяність: без етичних норм компетентність втрачає сенс. Влада має не лише знати, як робити, а й чому саме так треба робити – з повагою до людини та закону.

Ідея людського центру – «людиноцентризм» в управлінні державою передбачає, що державна влада повинна орієнтуватися на інтереси, потреби та гідність людини, визнаючи її найвищою цінністю суспільства. У сфері публічного управління це означає формування таких умов, за яких державний службовець не просто виконує завдання системи, а стає її ключовим двигуном та носієм її цінностей.

Як зазначається у Концепції реформування державного управління України (КМУ, 2022), головна мета сучасної служби полягає в побудові «професійного, політично неупередженого та орієнтованого на громадянина» державного апарату. Тобто акцент зміщується з процесів на людей:

відбувається гуманізація державної служби, яка розглядає працівника як ключовий ресурс, а не як елемент бюрократичного механізму.

Людиноцентризм, таким чином, є новим етапом розвитку компетентнісного підходу, адже саме компетентності це не просто набір знань, а сукупність цінностей, етичних переконань і соціальних навичок, що визначають здатність діяти в інтересах громадян.

Науковці, зокрема О. Дніпров [16, с. 188], В. Луговий [33, с. 310], Л. Пронько (2020–2023) [49, с. 388–391], виділяють такі ключові принципи людиноцентричної моделі в контексті компетентнісного підходу:

- професійність. Усі кадрові рішення мають ґрунтуватися на знаннях, досвіді, професійних результатах, а не на формальних показниках чи політичній лояльності. В умовах воєнного стану це набуває особливого значення, оскільки компетентний службовець повинен уміти приймати швидкі, ефективні та етичні рішення;

- відповідальність. Державний службовець має усвідомлювати наслідки власних рішень і бути підзвітним суспільству. Це формує нову культуру публічної відповідальності, у межах якої влада є не «керівником», а «служителем народу»;

- прозорість. Людиноцентричне управління передбачає відкритість процедур, доступ громадян до інформації, а також двосторонній діалог між державою і суспільством;

- саморозвиток. Професійне вдосконалення стає частиною службової культури. Компетентний службовець розуміє, що для ефективної роботи потрібно постійно оновлювати знання, вивчати нові технології, брати участь у програмах підвищення кваліфікації;

- людяність. Без етичних норм компетентність втрачає зміст. Влада має не лише знати, “як робити”, але й “чому саме так треба робити” – з повагою до людини, закону та суспільної моралі.

Людиноцентризм не заперечує компетентнісний підхід, а, навпаки, поглиблює його гуманістичну сутність. Якщо компетентність – це здатність

ефективно виконувати завдання, то людиноцентризм – це орієнтація на людські цінності, які роблять цю ефективність соціально значущою. Компетентнісний підхід у державній службі України передбачає розвиток таких груп компетенцій, як:

- управлінські (лідерство, стратегічне мислення);
- соціальні (комунікація, емпатія, взаємодія в команді);
- етичні (чесність, відкритість, служіння суспільству);
- цифрові (здатність використовувати електронне врядування).

Таким чином, людиноцентризм є філософським підґрунтям компетентнісної моделі, бо орієнтує державного службовця на служіння людям, а не системі. В Україні засади людиноцентризму поступово впроваджуються у програми підготовки державних службовців. Зокрема, Національне агентство з питань державної служби спільно з проєктами Erasmus+, Twinning та Sigma запроваджує тренінги з розвитку «гнучких навичок» (soft skills): комунікації, роботи в колективі, емоційного інтелекту, вирішення конфліктів. Наприклад, у межах навчальної платформи «Дія.Освіта» сформовано окремий розділ «Людиноцентризм у публічному урядуванні», який навчає державних службовців засадам етики, психології взаємодії з громадянами та засадам сервісного лідерства (НАДС, 2024). Такі освітні плани сприяють формуванню нового покоління держслужбовців, які усвідомлюють свою функцію як посередників між державою та громадянином, а не лише виконавців адміністративних процедур [55, с. 142–162].

У країнах Європейського Союзу людиноцентризм є основою нового публічного менеджменту (New Public Management). У Швеції, наприклад, застосовується «громадяноцентрична» модель, де кожен державний орган зобов'язаний отримувати регулярний зворотний зв'язок від населення. Данія велику увагу приділяє технології «well-being management», тобто управлінню через благополуччя працівників. Державна служба Фінляндії розвиває принцип «servant leadership» або лідерства через служіння. Іспанія є

прикладом практик «coc-design» (спільного розроблення) державних сервісів за участі громадян. Італія характеризується впровадженням кейсу про платформу громадської взаємодії «Cloud Apps» як частину модернізації держслужби. Нідерланди запровадили аналітичне дослідження ефективності публічного сектора з оціночними індикаторами. Португалія розглядає компетентнісний підхід як частину аналітичного огляду цифрової трансформації та людськоцентричних факторів у країнах ЄС. Ці підходи довели, що найвищу дієвість мають не авторитарні, а ціннісноспрямовані системи керування, в яких державний службовець є партнером громади [19, с. 398].

Плюси людиноцентричного підходу – це підвищення довіри до влади. Громадяни бачать, що державні органи працюють відкрито, доброзичливо та професійно. Отже, ключовими перевагами людиноцентричного підходу можна зазначити, на думку, О. Дніпров, наступні:

- розвиток творчого потенціалу службовців. Людина, яку поважають і чують, охочіше проявляє ініціативу;
- зниження рівня бюрократії. Людиноцентрична модель стимулює спрощення процесів і делегування повноважень;
- формування здорового психологічного клімату. Атмосфера взаємної довіри і підтримки зміцнює командну ефективність;
- забезпечення сталого розвитку державної служби. Орієнтація на людину робить систему більш гнучкою й адаптивною до змін.

Якщо брати проблеми реалізації людиноцентричного підходу в управлінні персоналом державних органів України, то попри позитивні зрушення, впровадження людиноцентричної моделі стикається з низкою труднощів, а саме:

- постійна бюрократична системи, що досі сфокусована на формальностях;
- слабка мотивація працівників через недостатній рівень винагороди;
- відсутність культури лідерства та відкритого зворотного зв'язку;

- обмеженість електронних інструментів у територіальних підрозділах.

Для подолання цих перепон потрібно розвивати нову етику державної служби, творити професійні об'єднання та поширювати програми наставництва. Тобто, людиноцентризм є невід'ємною складовою компетентнісного підходу до управління персоналом державних органів. Він перетворює державну службу на відкриту, гнучку та ціннісноорієнтовану систему, де кожен службовець – не гвинтик бюрократії, а носій ідей розвитку, етики та служіння людям [45, с. 38].

Отже, для України створення людиноцентричної моделі є не лише кроком до європейських стандартів, але й передумовою відновлення довіри громадян до влади та побудови ефективної демократичної держави.

Важливим аспектом є персоналізований розвиток компетенцій, що передбачає оцінку індивідуальних потреб кожного службовця та розробку навчальних траєкторій, які відповідають його поточним знанням, навичкам і потенціалу. Таке спрямування дозволяє забезпечити не лише професійне зростання, а й підвищення внутрішньої мотивації, задоволеності працею та лояльності до організації.

Людиноцентризм у державному управлінні також проявляється у впровадженні практик зворотного зв'язку, наставництва, коучингу та командної взаємодії. Вони формують культуру відкритості, взаємної підтримки та спільної відповідальності за результати діяльності органу влади. Крім того, людиноцентрична стратегія передбачає інтеграцію етичних принципів, дотримання прав і свобод службовців, а також стимулювання інноваційного мислення та участі у прийнятті рішень.

Застосування людиноцентричного підходу у поєднанні з компетентнісним управлінням персоналом дозволяє створити державні органи, які не лише ефективно виконують свої функції, а й розвивають професійний потенціал працівників, формують довгострокову мотивацію та сприяють підвищенню суспільної довіри до державних інституцій. Такий підхід відповідає сучасним вимогам до державного управління та забезпечує

баланс між досягненням організаційних цілей і задоволенням потреб кожного працівника.

У сучасних умовах, особливо під час воєнного часу, на державних службовців покладається відповідальність за протидію агресії на ідеологічному фронті, а також за зміцнення інституційної спроможності держави шляхом демонстрації прозорості та відкритості діяльності органів влади. Вони реалізують державне управління, орієнтоване на результат та людей, при цьому зберігаючи пріоритет прав і свобод кожного громадянина. Завдяки щоденній самовідданій праці державних службовців Україна сьогодні сприймається як європейська держава, здатна надавати високоякісні державні послуги в багатокомпонентній системі публічного управління, що відповідає європейським стандартам.

Сучасна система публічного управління дедалі більше орієнтується на принципи людиноцентризму, що передбачає побудову відносин між органами влади та громадянами на засадах законності, прозорості, рівності та верховенства права, зокрема через впровадження належного урядування та практики доброї адміністрації. Водночас дотримання цих принципів не суперечить, а навпаки, потребує ефективного та відповідального використання владними суб'єктами наданих їм компетенцій та повноважень. Людиноцентризм виступає визначальним принципом побудови та розвитку держави, зокрема в контексті органів державної влади та місцевого самоврядування. Діяльність усіх державних органів повинна бути спрямована на забезпечення прав і потреб громадян, а управлінські процеси мають відповідати цьому принципу. Особливо актуальним є забезпечення людиноцентризму на рівні місцевого самоврядування, оскільки саме там громадяни найчастіше взаємодіють із публічно-сервісними функціями органів влади, і від ефективності такої взаємодії залежить довіра населення до держави [80].

Гостра потреба у практичній реалізації принципу людиноцентризму на місцевому рівні підкреслює актуальність дослідження цього питання.

Людиноцентризм слід розглядати як базову методологічну основу функціонування органів державної влади та муніципальних структур в Україні. Він формує фундамент для публічно-сервісних повноважень органів місцевого самоврядування, де безпосередня взаємодія з громадянами визначає ефективність управлінської діяльності [1, с. 232].

Для глибокого аналізу важливо детально розглянути реалізацію людиноцентризму у сфері місцевого самоврядування, де він проявляється у практичній діяльності та впровадженні компетентнісного підходу до управління персоналом. Перед тим як досліджувати конкретні механізми, доцільно з'ясувати сутність самого принципу людиноцентризму та його значення як методологічної основи публічно-сервісних повноважень органів місцевого самоврядування. Сучасне публічне управління все більше орієнтується на принципи людиноцентризму, що визначають напрямки взаємодії держави з громадянами та забезпечують ефективність публічно-сервісних функцій. За визначенням В. Вдовічена, людиноцентризм є методологічною основою діяльності органів місцевого самоврядування, оскільки передбачає орієнтацію на інтереси та потреби громадян, одночасно забезпечуючи реалізацію компетенційних повноважень влади. Дослідник підкреслює, що ефективна реалізація цього принципу формує довіру населення до державних інституцій та підвищує якість адміністративних послуг. О. Майстренко та В. Васюк акцентують увагу на взаємозв'язку компетентнісного підходу з людиноцентризмом, зазначаючи, що формування професійного персоналу державних органів у контексті сучасних викликів неможливе без комплексного розвитку управлінських, комунікативних та цифрових компетенцій. Автори вказують, що впровадження компетентнісної моделі управління персоналом сприяє не лише підвищенню результативності державного апарату, але й зміцненню орієнтації на громадянина як ключового бенефіціара державних послуг. Л. Балабанова та співавтори у своєму дослідженні підкреслюють значення розвитку кадрового потенціалу для забезпечення якісної взаємодії з громадянами. Вони доводять, що

компетентнісна підготовка персоналу, поєднана з людиноцентричними підходами, дозволяє підвищувати ефективність роботи органів влади у бізнес- та економічному середовищі. Водночас автори наголошують на необхідності постійного моніторингу та адаптації компетенцій державних службовців до змін у суспільних запитах та технологічних процесах. А. Маслова розглядає людиноцентризм як концептуальну основу адміністративного права, визначаючи його передумови, зміст і нормативне забезпечення. Дослідниця підкреслює, що принципи належного урядування і доброї адміністрації повинні поєднуватися з компетенційною спроможністю державних органів, забезпечуючи верховенство права, законність та прозорість дій державних службовців [11, с. 35–45].

Т. Тарахонич [61, с. 281–284] додає, що реалізація людиноцентризму у правовому регулюванні сприяє збалансованості владних повноважень і прав громадян, запобігає корупційним ризикам та формує передумови для демократичного управління.

С. Алексєєва акцентує увагу на освітньому вимірі принципу, зазначаючи, що індивідуалізація навчання та розвиток особистісних компетенцій працівників сприяє підвищенню їх професійної спроможності у взаємодії з громадянами. О. Батанов [6, с. 69–73] підкреслює значення людиноцентризму у муніципальному праві, звертаючи увагу на практичні аспекти застосування принципу на місцевому рівні. Автор зазначає, що органи місцевого самоврядування повинні будувати процеси управління таким чином, щоб максимально враховувати потреби та очікування мешканців. І. Ковбас [82] та О. Редько [28, с. 94] відзначають, що цифрові технології та електронне урядування є ключовим інструментом реалізації людиноцентричного підходу, дозволяючи забезпечити прозору, доступну та ефективну взаємодію державних органів з громадянами. Крім того, І. Ковбас і Л. Бзова [27, с. 606–609] звертають увагу на значення діалогу громадянського суспільства з владою, вказуючи на необхідність стратегічного розвитку публічних рад як платформи для комунікації та врахування інтересів

населення. У дослідженні І. Ковбас показано, що публічні ради та інші механізми залучення громадян до процесів прийняття рішень сприяють зменшенню дистанції між суспільством та державними органами, підвищуючи ефективність впровадження компетентнісного підходу у публічному управлінні.

Таким чином, аналіз наукових праць демонструє, що принципи людиноцентризму і компетентнісного підходу тісно взаємопов'язані та взаємодоповнюють один одного. Вони формують методологічну основу для розвитку персоналу державних органів, підвищення якості адміністративних послуг та зміцнення довіри громадян до держави. Реалізація цих принципів на практиці вимагає комплексного підходу, що поєднує розвиток професійних компетенцій, цифрових навичок, комунікаційних здібностей і постійне вдосконалення управлінських процесів [21, с. 296].

Термін «людиноцентризм» потребує детального вивчення, оскільки його зміст розкривається по-різному у різних галузях знань, не обмежуючись лише правовою наукою. Зокрема, у психології людиноцентризм розглядається через призму сприйняття світу людиною, її почуттів, емоцій, думок і потреб. Людина при цьому визнається центральним елементом власного життя і основним суб'єктом власної долі. Важливо зауважити, що таке розуміння відрізняється від підходу управлінців або правників. У правничій науці людиноцентризм акцентує перевагу інтересів людини над інтересами держави та розглядає людину в контексті суспільних відносин, у той час як психологія зосереджується на самій людині та її соціально-психологічному існуванні, тобто на її взаємодії з суспільством. Незважаючи на ці відмінності, обидві галузі визнають практичну важливість первинності людини у процесах організації та регулювання соціального життя.

У сфері технологій концепція людиноцентризму, або людиноорієнтованих технологій, пов'язується з побудовою етичного цифрового середовища та справедливого суспільства. Тут вона означає пріоритет інтересів людини над технологічним розвитком та спрямування

інновацій на задоволення потреб людини, захист її прав і цінностей [30, с. 87].

Аналіз соціальних (право), гуманітарних (психологія) та точних (технології) галузей знань дозволяє визначити людиноцентризм як принцип, що ставить людину у центр цінностей і інтересів, забезпечуючи їхню пріоритетність у соціально-психологічній, суспільній та технологічній сферах її існування. Реалізація концепції людиноцентризму на практиці в Україні вимагає докорінних змін у посттоталітарному суспільстві, зокрема перегляду правових норм і принципів функціонування державних органів та органів місцевого самоврядування [47].

За думкою Алексєєвої, перехід до нового «людиноцентричного» та ціннісно-орієнтованого суспільства можливий лише за умови переосмислення базових принципів і орієнтирів побудови, функціонування та розвитку соціальних інститутів. Отже, людиноцентризм можна визначити як принцип, згідно з яким людина є ключовою метою та найвищою цінністю суспільства. З позицій ідеології еколюдиноцентризму ефективне управління персоналом досягається тоді, коли організаційні цілі реалізуються одночасно із забезпеченням високого рівня самореалізації кожного працівника у сфері трудової діяльності. Іншими словами, успіх організації не повинен досягатися через концентрацію влади в окремих руках, постійний адміністративний контроль або тиск, а також через створення атмосфери страху серед працівників, що, безперечно, може діяти у умовах високого рівня безробіття. Такий підхід забезпечує лише тимчасові результати. Безперервний і стійкий успіх організації можливий лише завдяки добровільній творчій самовіддачі співробітників, які виконують свої завдання з урахуванням загальних цілей організації. Для цього необхідно створити умови, що сприяють повній реалізації трудового потенціалу кожного окремого працівника та колективу в цілому. Важливо, щоб зовнішні фактори мотивували працівника діяти у відповідності з його природними потребами та здібностями, реалізуючи власний потенціал. Ідеальне зовнішнє

середовище та соціальний контекст, яке стимулює таку поведінку, є ціллю, до якої мають прагнути керівники організацій, незалежно від масштабу та профілю їх діяльності. Створення подібних умов забезпечує стійкий розвиток організації та сприяє гармонійному поєднанню інтересів працівників і організації загалом.

Сутність системи людиноцентричного управління персоналом полягає у поєднанні принципів цільового управління з акцентом на максимальне використання трудового потенціалу як на користь самого працівника, так і роботодавця. У такій системі особлива увага приділяється діям окремої особистості у процесі взаємодії з іншими членами колективу, що сприяє їх взаємному доповненню та збагаченню знань, умінь і компетенцій. При цьому створюються умови для ефективної самоорганізації працівників і формування колективу, здатного до спільного досягнення цілей організації.

На сьогодні модель системи людиноцентричного управління ще не має чітко окреслених рамок завершеності. Її практичне впровадження в економічно розвинених країнах поки що не набуло системного характеру та здебільшого відбувається фрагментарно. Основними причинами цього є, по-перше, недостатня методична база для переходу від традиційної системи цільового управління до людиноцентричного підходу, і, по-друге, нестача менеджерів, здатних організувати персонал так, щоб ефективно використовувати синергетичні переваги колективної праці. Менеджери такого рівня належать до еліти з точки зору компетентності – вони справді є «кращими з кращих», і їх завжди обмаль. У такій системі все трудове середовище, включно з керівниками та підлеглими, спрямоване на добровільне залучення всіх ресурсів для досягнення спільних цілей. Мотивація досягнення результатів значно підсилюється завдяки комплексному впливу матеріальної зацікавленості, конкуренції та взаємодопомоги. Для посилення ефективності мотивації рекомендується застосовувати систематичну кваліметричну оцінку результатів праці на

основі корисності витраченого робочого часу, поєднану з пайовим розподілом колективно зароблених коштів, наприклад, премій чи їх частки.

Ідеологія людиноцентризму відіграє визначальну роль у сфері управління персоналом на державній службі, оскільки спирається на конституційну основу, яка визнає людину, її життя та здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпеку як найвищу соціальну цінність України (ст. 3 Конституції України). За словами В. В. Юровської, людиноцентризм передбачає не лише визнання людини як соціокультурного феномену, що є центральним елементом усіх соціальних процесів, але й комплексне вивчення проблем людини в усіх її аспектах, включно з її взаємодією з державою.

На початковому етапі становлення державної служби кадрова робота в Україні переважно обмежувалася адміністративними функціями, такими як оформлення службових відносин, ведення трудових книжок, облік відпусток та лікарняних. Сучасний підхід до управління персоналом орієнтується на принципи людиноцентризму та спрямований на створення умов для повного розвитку ініціативи, професійних навичок, здібностей та компетенцій державних службовців. Він також передбачає забезпечення прав працівників, стимулювання їхніх досягнень і особистого внеску, а також формування ефективних механізмів підтримки творчого та професійного зростання. Отже, підкреслено, що розвиток цінностей, сучасних технологій та соціальних зв'язків є пріоритетними чинниками, які забезпечують ефективну реалізацію компетентнісного підходу. Зокрема, впровадження етичних кодексів, електронних платформ для навчання, мікрокурсів та віртуальних симуляторів сприяє формуванню професійних, комунікативних та цифрових компетенцій державних службовців, підвищує прозорість, результативність та адаптивність органів влади в умовах сучасних викликів, включно з воєнним станом та цифровізацією управлінських процесів [65, с. 244].

Було розглянуто роль людиноцентризму як базового принципу компетентнісного управління персоналом державних органів. Встановлено, що людиноцентризм забезпечує пріоритетність прав, свобод та інтересів

людини, сприяє реалізації її професійного потенціалу та розвитку ініціативи, здібностей і творчості. Важливим є поєднання цього принципу із сучасними підходами до управління, які враховують взаємодію особистості з колективом, стимулюють добровільну участь у досягненні загальних цілей і забезпечують ефективну мотивацію.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження теми «Європейський досвід і перспективи впровадження в Україні компетентнісного підходу до управління персоналом» встановлено, що компетентнісний підхід є одним із ключових напрямів модернізації державної служби, орієнтованої на підвищення професіоналізму, ефективності та відкритості органів публічної влади.

Компетентнісний підхід, на відміну від традиційного бюрократичного підходу, спрямований на оцінювання не лише формальних показників – освіти, стажу чи посадових інструкцій, - а й на реальні знання, навички, поведінкові прояви, особистісні якості та цінності службовця, що безпосередньо впливають на результативність його роботи. У центрі цього підходу – людина, її професійний розвиток, мотивація та здатність діяти в інтересах суспільства.

Проведений теоретичний аналіз довів, що поняття «компетенція» і «компетентність» є взаємопов'язаними, але не тотожними. Компетенція визначає коло повноважень, завдань і функцій, тоді як компетентність характеризує здатність особи ефективно виконувати ці завдання, використовуючи знання, уміння, цінності, мотивацію та досвід. У публічному управлінні компетентність є не лише професійною якістю, а й запорукою ефективності державного механізму в цілому.

З'ясовано, що європейські країни – Велика Британія, Франція, Польща, Ірландія, Нідерланди, Естонія – мають потужні традиції застосування компетентнісного підходу у сфері публічної служби. У Великій Британії створено Civil Service Competency Framework [26], який визначає ключові компетенції службовця: стратегічне бачення, лідерство, комунікацію, співпрацю, управління якістю послуг тощо. У Франції Національна школа адміністрації (ENA) формує систему компетенцій, орієнтовану на стратегічне мислення, відповідальність та етичну культуру. У Польщі діє Model

Kompetencji Służby Cywilnej, який поєднує професійні й ціннісні аспекти державної служби. Досвід Естонії підтверджує, що компетентнісна модель сприяє цифровізації, інноваціям і постійному професійному розвитку персоналу.

Порівняння європейського досвіду з українською практикою дало змогу зробити висновок, що впровадження компетентнісного підходу в Україні розпочалося після прийняття Закону України «Про державну службу» (2015 р.) та активної діяльності Національного агентства України з питань державної служби (НАДС). На сучасному етапі система управління персоналом державних органів поступово переходить до нової моделі, у центрі якої – професійні компетентності службовця. Серед основних позитивних тенденцій відзначено: підвищення якості кадрового складу державної служби; активне використання програм професійного навчання, стажувань і самоосвіти; запровадження індивідуальних програм професійного розвитку; поширення цифрових компетентностей, зокрема через проєкти «Дія.Освіта», «Прометеус», «Coursera for Government»; зростання рівня прозорості конкурсних процедур і довіри громадян до державних органів.

Водночас дослідження показало, що процес упровадження компетентнісного підходу в Україні має як досягнення, так і проблеми. До основних проблем належать: нерівномірність упровадження компетентнісного підходу на різних рівнях влади, нестача підготовлених фахівців з HR-менеджменту у публічному секторі, формальний підхід до оцінювання компетенцій, недостатній рівень мотивації державних службовців та слабкий зв'язок результатів оцінювання з системою кар'єрного просування. Також перешкодою залишається недостатня цифрова готовність окремих органів влади та потреба в оновленні нормативно-правової бази.

На основі проведеного аналізу розроблено напрями вдосконалення впровадження компетентнісного підходу до управління персоналом державних органів України: удосконалення нормативного забезпечення,

зокрема розробка єдиних стандартів компетенцій для державних службовців різних рівнів; поглиблення співпраці з європейськими партнерами, адаптація їхніх навчальних програм і методик оцінювання; розвиток людиноцентризму як ключового принципу державної служби – орієнтації на потреби громадян і створення сприятливих умов для працівників; інституційний розвиток кадрових служб – перехід від адміністративних функцій до стратегічного управління людським капіталом; підвищення мотивації та формування культури довіри, у тому числі через систему преміювання, кар'єрного зростання й визнання досягнень; розвиток цифрових компетентностей і використання електронних інструментів управління персоналом.

Компетентнісний підхід у державному управлінні є не лише інструментом добору та оцінювання кадрів, а й основою нової управлінської культури. Його реалізація сприяє підвищенню ефективності діяльності державних органів, створенню відкритого та відповідального державного апарату, зорієнтованого на служіння суспільству.

Отже, узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що успішне впровадження компетентнісного підходу в Україні можливе лише за умови комплексного підходу – оновлення законодавчої бази, розбудови інституційної спроможності, системного навчання та розвитку персоналу, формування нових ціннісних орієнтирів державної служби. Адаптація найкращих європейських практик, розвиток людиноцентричної культури управління, підвищення ролі етики, професіоналізму та доброчесності мають стати запорукою створення сучасної, ефективної та європейсько-орієнтованої системи державного управління в Україні.

Таким чином, компетентнісний підхід – це не лише метод оцінювання персоналу, а стратегічна основа формування нової якості державної служби, здатної забезпечити сталий розвиток, суспільну довіру та європейську інтеграцію України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. / редкол.: В. В. Корженко (голов. ред.) та ін. Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2016. Вип. 2 (50). 232 с.
2. Арістов І. В. Нормативно-правове забезпечення державної служби в Україні. *Юридична наука і практика*. 2018. № 1. С. 38–44.
3. Афонін Е. А. Концептуальні засади взаємодії політики і управління.
URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Afonin_Eduard/Kontseptualni_zasady_vzaiemo_dii_polityky_i_upravlinnia.pdf (дата звернення: 26.11.2025).
4. Бакуменко В. Д., Оболенський О. Ю. Державне управління: основи теорії, історія і практика. Київ : КНЕУ, 2015. 314 с.
5. Батанов О. В. Людиноцентризм у муніципальному праві: теоретичні та прикладні аспекти. *Альманах права*. 2017. № 8. С. 69–73.
6. [Боднарчук В. Ю. Сутність і зміст поняття "компетенція" в державному управлінні. Державне управління та місцеве самоврядування. 2016. № 2. С. 19–26. URL: \[http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2016_2_4\]\(http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2016_2_4\) \(дата звернення: 26.11.2025\).](#)
7. Бояціс Р. Компетентний менеджер: модель ефективної діяльності. Київ : Основи, 2011. 320 с.
8. Виборчий кодекс України : Закон України від 19.12.2019 № 396-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/396-20#Text> (дата звернення: 26.11.2025).
9. Газарян С. М. Компетентнісний підхід у системі публічного управління. Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2020. 212 с.
10. Гладка Е. В. Передумови реалізації адміністративно-правової доктрини людиноцентризму. *Адміністративне та інформаційне право*. 2015. № 8. С. 35–45.

11. Гришина Н. В. Деякі питання застосування компетентнісного підходу у сфері управління державною службою. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2023. № 7. URL: http://www.lsej.org.ua/7_2023/59.pdf (дата звернення: 26.11.2025).
12. Державна політика: аналіз та механізми її впровадження в Україні : навч. посіб. / О. І. Валецький, В. А. Ребкало, М. М. Логунова та ін. ; за заг. ред. В. А. Ребкало, В. В. Тертички. Київ : Вид-во УАДУ, 2000. 232 с.
13. Джигирей В. С. Управління персоналом. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2021. 267 с.
14. Дмитренко Г. А., Мудра С. В. Формування інноваційної системи людиноцентричного управління персоналом в державних структурах. *Економіка та держава*. 2015. № 10. С. 56.
15. Дніпров О. С. Компетентнісний підхід у системі державної служби : навч. посіб. Київ : НАДУ, 2020. 188 с.
16. Друкер П. Ефективний керівник. Київ : Наш Формат, 2019. 248 с.
17. Енциклопедія державного управління : у 8 т. Т. 5. Київ : НАДУ, 2011. 408 с.
18. Завадський Й. С. Менеджмент персоналу. Київ : КНЕУ, 2018. 398 с.
19. Звіт про результати діяльності Національного агентства України з питань державної служби за 2024 рік. Київ : НАДС, 2025. 120 с. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/звіт-2024.pdf> (дата звернення: 26.11.2025).
20. Зелінський С. Е. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців : монографія. Київ : НАДУ, 2016. 296 с. URL: <https://center.kr-admin.gov.ua/monog.pdf> (дата звернення: 26.11.2025).
21. Зленко А. М. Компетенції в системі оцінки персоналу. 2018. № 20 (1). С. 99–102.

22. Карпа М. Предметна компетенція органів публічної влади. *Актуальні проблеми державного управління*. 2017. № 3. С. 50–56. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2017_3_10 (дата звернення: 26.11.2025).
23. Кіцак І. Б. Теоретичні аспекти управління персоналом органів місцевого самоврядування. URL: <https://epa.nltu.edu.ua/index.php/journal/article/view/184> (дата звернення: 26.11.2025).
24. Клименко І. В. Сучасні моделі компетенцій державних службовців : монографія. Київ : ЦУЛ, 2016. 176 с. URL: <https://irbis-nbuv.gov.ua/ulib/item/ukr0000016566> (дата звернення: 26.11.2025).
25. Князев В. М., Коліушко І. Б. Публічна служба: сучасні виклики і реформи. Київ : Центр адаптації державної служби до стандартів ЄС, 2018. 264 с.
26. Ковбас І. В., Бзова Л. Г. Діалог громадянського суспільства з органами публічної влади: проблеми та стратегічні напрями. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2025. № 1. С. 606–609.
27. Ковбас І. В., Редько О. М. Електронне урядування в країнах Європейського Союзу та в Україні. *Академічні візії*. 2025. № 41. С. 94.
28. Колпаков В. К. Публічне управління та адміністрування. Київ : Юрінком Інтер, 2019. 432 с.
29. Концепція реформування державного управління України на 2022–2025 роки. Київ : Секретаріат КМУ, 2022. 87 с.
30. Костюк В. Компетентнісний підхід у підготовці кадрів державної служби: проблеми та перспективи. *Публічне управління: теорія і практика*. 2020. № 4. С. 47–53.
31. Крупчан О. Загальна характеристика змісту компетенції органів виконавчої влади. *Юридична Україна*. 2013. № 8. С. 45–49. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/urykr_2013_8_9 (дата звернення: 26.11.2025).

32. Луговий В. І., Слюсаренко О. М. Розвиток професійної компетентності державних службовців : монографія. Київ : Інститут вищої освіти НАПН України, 2017. 310 с.

33. Мірошніченко О. В. Європейські стандарти державної служби: досвід для України. Харків : Право, 2020. 192 с.

34. Національне агентство України з питань державної служби. Звіт про стан розвитку та реформування державної служби в Україні у 2023 році. Київ : НАДС, 2023. URL: <https://nads.gov.ua/plani-ta-zviti/zviti-pro-robotu/> (дата звернення: 26.11.2025).

35. Національне агентство України з питань державної служби. Звіт про статистичні дані про кількісний склад державних службовців станом на 31.12.2024. Київ : НАДС, 2024. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/KSDS/4kv24-1-1.pdf> (дата звернення: 26.11.2025).

36. Національне агентство України з питань державної служби. Звіт про результати діяльності Національного агентства України з питань державної служби за 2024 рік. Київ : НАДС, 2025. 120 с. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/звіт-2024.pdf> (дата звернення: 26.11.2025).

37. Невмержицька С. М., Цалко Т. Р. Сучасні національні європейські системи вищої освіти: загальний огляд та порівняльна характеристика. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Спецвипуск : Ефективність організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку вищої освіти України*. 2018. С. 363–371. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/10309/1/EOEMIR2018_P363371.pdf (дата звернення: 26.11.2025).

38. Оболенський О. Ю. Державне управління: теорія і практика : монографія. Київ : КНЕУ, 2006. 256 с.

39. Панова Н. С. Державний службовець і публічний службовець: понятійно-правова характеристика. Прикарпатський юридичний вісник. 2017. № 5 (20). С. 155–159.

40. Пашко Л. А. Професійна компетентність державного службовця як чинник ефективності управління : монографія. Київ : НАДУ, 2018. 142 с.

41. Положення про систему професійного навчання державних службовців : постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 26.11.2025).

42. Портал управління знаннями: Професійне навчання державних службовців. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/> (дата звернення: 26.11.2025).

43. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 26.11.2025).

44. Про державну службу : Закон України від 15.05.2025 № 4455-IX. Відомості Верховної Ради України. 2016. № 4. Ст. 43. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 26.11.2025).

45. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо окремих питань визначення спеціальних вимог : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05.01.2021 № 4-21. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0004859-21#Text> (дата звернення: 26.11.2025).

46. Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей громадян України до 2025 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 167-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 26.11.2025).

47. Проект «Молодь у державному управлінні»: результати реалізації у 2024 році. Київ : НАДС, 2024. URL:

<https://nads.gov.ua/news/molod-u-derzhavnomu-upravlinni-rezultaty-2024> (дата звернення: 26.11.2025).

48. Пронько Л. М. Вплив корпоративної культури управління на капіталізацію підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 3. С. 388–391. URL: <http://global-national.in.ua/archive/3-2015/82.pdf> (дата звернення: 26.11.2025).

49. Ребкало В. А. Публічне управління в Україні: концептуальні засади і реалії : монографія. Київ : НАДУ, 2015. 372 с.

50. Рівень довіри до соціальних інститутів: результати загальнонаціонального опитування, грудень 2022 р. : звіт / Київський міжнародний інститут соціології (КМІС). Київ : КМІС, 2022. С. 76.

51. Савченко Л. А. Методика «360 градусів» у державному управлінні: досвід та перспективи застосування. *Аспекти публічного управління*. 2019. № 7. С. 22–28.

52. Сиченко В. В., Мареніченко В. В. Розвиток системи публічного управління в контексті компетентнісного підходу. *Public Administration and Regional Development*. 2022. № 16. С. 576–597. URL: <https://pard.mk.ua/index.php/journal> (дата звернення: 26.11.2025).

53. Слотіна Н. В. Сучасні тенденції розвитку публічної служби в ЄС. *Вісник НАДУ*. 2020. № 3. С. 45–53.

54. Солоткий С. Концептуальні засади державної служби в Україні. *Philosophy*. 2021. № 2. С. 142–162.

55. Сочинська-Сибірцева І. М. Упровадження компетентнісного підходу в систему оцінки державних службовців. *Економіка та держава*. 2021. № 4 (121). URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2021/4_2021/10.pdf (дата звернення: 26.11.2025).

56. Спасенко В. О. Компетенція суб'єкта публічного адміністрування: поняття і структура. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія «Державне управління та місцеве самоврядування»*. 2022. № 4.

URL: <https://doi.org/10.54929/27865746-2022-4-01-05> (дата звернення: 26.11.2025).

57. Співак В. М. Методи оцінювання персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2016. 210 с.

58. Стандарти належного адміністрування: європейські підходи та впровадження в Україні : зб. тез за матеріалами панельної дискусії VIII Харківського міжнародного юридичного форуму (Харків, 25 верес. 2024 р.). Харків, 2024. 139 с. URL: <https://nauka.nlu.edu.ua/nauka/vnd/zbirnyky-naukovyh-konferenczij/> (дата звернення: 26.11.2025).

59. Стратегія реформування державного управління до 2025 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 23 груд. 2022 р. № 1199-р. URL: https://api.par.in.ua/uploads/progress_report/file_uk/35/PARS_2022-2025_ukr.pdf (дата звернення: 26.11.2025).

60. Тарахонич Т. І. Людиноцентризм у праві та у правовому регулюванні: реалії сьогодення. *Альманах права*. 2017. № 8. С. 281–284. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ap_2017_8_69 (дата звернення: 26.11.2025).

61. Терещук В. В. Компетенція суб'єкта публічного адміністрування в Україні та її структура. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2019. № 4 (3). С. 19–22. URL: http://www.sulj.oduvs.od.ua/archive/2019/4/part_3/7.pdf (дата звернення: 26.11.2025).

62. Ткаля О. В. Розуміння належного врядування за сучасних умов. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія «Юридичні науки»*. 2020. Т. 31 (70), № 2. С. 125–130.

63. Хаханова І. М. Компетентнісний підхід у реформуванні системи державного управління України : монографія. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2020. 198 с.

64. Шаров Ю. П. Публічне управління: від теорії до практики компетентнісного розвитку : монографія. Київ : НАДУ, 2021. 244 с.

65. Юровська В. В. Людиноцентристська концепція адміністративно-правової доктрини: філософський аспект нової ідеології адміністративного права. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Право»*. 2016. Т. 3, № 41. С. 96–102.

66. ALTEN Polska : офіц. сайт. URL: <https://www.altenpolska.pl/> (дата звернення: 26.11.2025).

67. Armstrong M. A Handbook of Human Resource Management Practice. 10th ed. Great Britain : Cambridge University Press, 2006. 957 p.

68. Boyatzis R. E. Competencies in the 21st Century. *Journal of Management Development*. 2008. Vol. 27, №. 1. P. 5–12.

69. Caneparo L. Cloud Apps in the Italian Public Sector: A Human-Centred Digital Transformation : препрінт. 2016. URL: <https://arxiv.org/abs/1605.07343> (дата звернення: 26.11.2025).

70. Civil Service Competency Framework. London : Cabinet Office, HM Government, 2012. 60 с.

71. Committee on Standards in Public Life. The Seven Principles of Public Life. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/the-7-principles-of-public-life/the-7-principles-of-public-life--2> (дата звернення: 26.11.2025).

72. CustCompEU: Framework of competences for EU ministries. URL: https://taxation-customs.ec.europa.eu/taxation/eu-training/custcompeu_en (дата звернення: 26.11.2025).

73. ECD – Observatory of Public Sector Innovation (OPSI). The “Learning by Doing” Campus: France. URL: <https://oecd-opsi.org> (дата звернення: 26.11.2025).

74. European Commission. A Comparative Overview of Public Administration Characteristics and Performance in EU28. Luxembourg : Publications Office of the EU, 2018. 148 p.

75. European Commission. DigComp 2.1: The Digital Competence Framework for Citizens. Luxembourg : Publications Office of the EU, 2017. 50 p.

76. European Commission. White Paper on European Governance. Brussels : EC, 2001. 33 p.
77. European Institute of Public Administration (EIPA). Benchmarking Study 2024: Evaluating Public Sector Efficiency and Human-Centred Governance in the Netherlands. Maastricht : EIPA, 2024. P. 23.
78. Federal Government of Germany. How We Train – Working in the Federal Administration: Germany. URL: <https://www.wir-sind-bund.de> (дата звернення: 26.11.2025).
79. Government of Ireland. Diversity in the Civil Service: A Policy on Equality of Opportunity: Ireland. URL: <https://circulars.gov.ie/pdf/circular/finance/2002/24.pdf> (дата звернення: 26.11.2025).
80. Institute national du service public (INSP). Civil Servants Around the World: Get Trained in France: France. URL: <https://www.insp.gouv.fr> (дата звернення: 26.11.2025).
81. Kovbas I. Public councils as a means of bringing the gap between civil society and state power in Ukraine. Top Journal of Public Policy and Administration (TJPPA). 2023. URL: <https://zapjournals.com/Journals/index.php/tjppa/article/view/130> (дата звернення: 26.11.2025).
82. Leadership Competency Presentation Template. Collidu. URL: <https://www.collidu.com/presentation-leadership-competency> (дата звернення: 26.11.2025).
83. MacClelland D. Testing for Competence Rather Than for Intelligence. American Psychologist. 1973. Vol. 28(1). P. 1–14.
84. Mehde V. The Civil Service in Germany. CERIDAP, 2023. URL: <https://ceridap.eu/the-civil-service-in-germany> (дата звернення: 26.11.2025).

- 85.OECD Observatory of Public Sector Innovation. Global Trends in Government Innovation 2024: Fostering Human-Centred Public Services. Paris : OECD, 2024. P. 77.
- 86.OECD. Skills for a High Performing Civil Service. Paris : OECD Publishing, 2017. 120 p.
- 87.PublicJobs.ie. About the Public Service – Training and Career Development: Ireland. URL: <https://publicjobs.ie> (дата звернення: 26.11.2025).
- 88.Ribeiro A., Silva M. Digital Transformation and Human-Centred Governance in Portugal: A Comparative EU Analysis. arXiv preprint. 2023. P. 90.
- 89.SIGMA (OECD). Public Administration in Ukraine 2023: Performance Assessment Report. Paris : OECD/SIGMA, 2023. P. 45.
- 90.System e-learningowy służby cywilnej. Poland. URL: <https://www.gov.pl/web/sluzbacywilna/system-e-learningowy-sluzby-cywilnej> (дата звернення: 26.11.2025).
- 91.United Kingdom Civil Service. Civil Service Competency Framework 2012–2017. London : Cabinet Office, 2012. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/500767/Civil_Service_Competency_Framework.pdf (дата звернення: 26.11.2025).
- 92.White R. W. Motivation reconsidered: The concept of competence. Psychological Review. 1959. Vol. 66, №. 5. P. 297–333.