

Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника
Факультет управління
Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИНЦИПУ ПРОФЕСІОНАЛІЗМУ В
ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ»**

Виконав: студентка 2 курсу,
групи ПУА-21м спеціальності
281 «Публічне управління та
адміністрування»

ОР «Магістр»

Лапчук Юлія Андріївна

Керівник: д.е.н., доц. Гой Н.В.

Рецензент: д.е.н., проф. Сас Л.С.

ЗМІСТ

ВСТУП	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОФЕСІОНАЛІЗМУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	7
1.1. Поняття професіоналізму та його роль у системі публічного управління.	7
1.2. Принципи та стандарти професійної діяльності державних службовців.	20
1.3. Міжнародний досвід та наукові підходи до забезпечення професіоналізму у публічному управлінні.	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОФЕСІОНАЛІЗМУ В ДЕПАРТАМЕНТІ МОЛОДІЖНОЇ ПОЛІТИКИ ТА СПОРТУ, РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ І РОБОТИ З ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИМИ ОСОБАМИ ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ	34
2.1. Аналіз управлінської діяльності Департаменту молодіжної політики та спорту, розвитку територій і роботи з внутрішньо переміщеними особами Івано-Франківської міської ради.	34
2.2. Оцінка ефективності механізмів контролю та стимулювання професійної діяльності в органах влади.	46
2.3. Стратегічний аналіз системи управління щодо дотримання принципу професіоналізму в публічній сфері.	56
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ МЕХАНІЗМІВ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОФЕСІОНАЛІЗМУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	63
3.1. Розробка та впровадження інноваційних підходів до підготовки та розвитку компетентностей публічних службовців.	63
3.2. Механізми мотивації, оцінки та контролю професійної діяльності публічних службовців.	68
3.3. Рекомендації для законодавчих, нормативних та організаційних змін у сфері публічного управління.	72
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81

ВСТУП

У сучасних умовах реформування системи публічного управління в Україні питання забезпечення принципу професіоналізму набуває особливої значущості. Від рівня професійної підготовки, компетентності та етичності державних службовців безпосередньо залежить ефективність реалізації державної політики, довіра громадян до влади та стабільність демократичного розвитку. В умовах воєнного стану, відновлення інституційної спроможності держави, а також поступової інтеграції до Європейського Союзу професіоналізм стає ключовим чинником забезпечення результативності, підзвітності та доброчесності публічної служби.

Критичний аналіз наукової літератури свідчить, що поняття професіоналізму у сфері державної служби розглядається не лише як сукупність знань і навичок, а як комплексна характеристика, що включає цінності, етичні принципи, управлінську культуру та громадянську зрілість. Водночас, попри наявність законодавчого закріплення цього принципу, на практиці спостерігаються значні проблеми у його реалізації — формалізація процесів атестації, недостатній рівень цифрової компетентності, відсутність системи мотивації до саморозвитку. Саме тому дослідження механізмів забезпечення професіоналізму у публічному управлінні має не лише теоретичне, а й практичне значення, оскільки спрямоване на пошук ефективних моделей розвитку людського капіталу державної служби.

Актуальність теми також зумовлена потребами суспільства у формуванні нової культури державного управління, яка базується на принципах компетентності, відкритості, служіння громадянам і європейських стандартах публічної адміністрації. У контексті цифровізації та глобальних трансформацій виникає потреба у переосмисленні ролі державного службовця як професійного лідера змін, здатного до стратегічного мислення, інноваційних підходів та етичного управління.

Отже, дослідження механізмів забезпечення принципу професіоналізму в органах публічного управління є надзвичайно актуальним для сучасної науки й практики публічного адміністрування, оскільки воно дозволяє поєднати інституційні, організаційні та особистісні фактори підвищення якості державної служби.

Магістерська робота виконана у межах освітньо-наукової програми підготовки магістрів за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування», відповідно до тематичного плану кафедри державного управління та публічної служби державного університету. Дослідження пов'язане з реалізацією Концепції реформування державного управління України на 2022-2027 роки, Стратегії розвитку державної служби та служби в органах місцевого самоврядування на період до 2027 року, а також з державними програмами цифрової трансформації публічного сектору.

Крім того, робота узгоджується з напрямками наукових досліджень, що проводяться у межах проєктів Національного агентства України з питань державної служби (НАДС) і спрямовані на підвищення рівня професійної компетентності державних службовців та розроблення сучасних механізмів їх мотивації, оцінювання та розвитку. Результати дослідження також можуть бути використані у виконанні завдань державної політики у сфері публічного управління, зокрема в аспекті адаптації української державної служби до стандартів Європейського Союзу.

Мета роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних засад і розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів забезпечення принципу професіоналізму в органах публічного управління України в умовах цифрової трансформації та євроінтеграційних процесів.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

- визначити поняття професіоналізму та його роль у системі публічного управління;
- дослідити принципи та стандарти професійної діяльності державних службовців;

- зробити огляд міжнародного досвіду та наукові підходи до забезпечення професіоналізму у публічному управлінні;
- проаналізувати управлінську діяльність Департаменту молодіжної політики та спорту, розвитку територій і роботи з внутрішньо переміщеними особами Івано-Франківської міської ради;
- оцінити ефективність механізмів контролю та стимулювання професійної діяльності в органах влади;
- виявити прогалини та ризики у дотриманні принципу професіоналізму: аналіз статистичних даних та практики;
- розробити інноваційні підходи до підготовки та розвитку компетентностей публічних службовців;
- виявити механізми мотивації, оцінки та контролю професійної діяльності публічних службовців;
- надати рекомендації для законодавчих, нормативних та організаційних змін у сфері публічного управління.

Об'єктом дослідження є система публічного управління України як сукупність організаційно-правових, інституційних та кадрових механізмів реалізації державної політики.

Предметом дослідження є механізми забезпечення принципу професіоналізму в органах публічного управління, зокрема інституційні, освітні, організаційно-правові та мотиваційні інструменти формування професійної компетентності державних службовців.

Методологічну основу роботи становить сукупність загальнонаукових та спеціальних методів пізнання, що забезпечують комплексний аналіз проблеми професіоналізму у публічному управлінні. Зокрема використано:

- системно-структурний метод (для визначення місця та ролі принципу професіоналізму в структурі публічної служби);
- порівняльно-аналітичний метод (для зіставлення українського та зарубіжного досвіду забезпечення професіоналізму);

- нормативно-правовий аналіз (для дослідження законодавчих засад професійної діяльності державних службовців);
- соціологічний та анкетний методи (для виявлення думки фахівців і службовців щодо ефективності діючих механізмів професійного розвитку);
- метод узагальнення і синтезу (для формулювання пропозицій щодо вдосконалення інституційних механізмів розвитку професіоналізму);
- графічні та табличні методи (для наочного представлення результатів дослідження).

Наукова новизна магістерського дослідження полягає в уточненні та розвитку теоретико-методичних засад забезпечення принципу професіоналізму в органах публічного управління України в умовах трансформаційних процесів. У роботі запропоновано цілісну концептуальну модель реалізації принципу професіоналізму, яка базується на інтеграції освітніх, нормативно-правових, інституційних і мотиваційних механізмів розвитку державної служби.

Результати дослідження мають прикладне значення для формування внутрішніх політик людського розвитку у сфері публічного управління та можуть бути використані при розробленні стратегічних документів державного рівня – зокрема, Стратегії цифрової трансформації державної служби, Концепції професійного навчання службовців та Кодексу етики державного управління.

Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи налічує 90 сторінок. Робота містить 25 таблиць, 6 рисунків, список використаних джерел, що включає 76 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОФЕСІОНАЛІЗМУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Поняття професіоналізму та його роль у системі публічного управління.

У сучасних умовах трансформації системи публічного управління категорія «професіоналізм» набуває статусу визначального критерію ефективності діяльності державного службовця. Саме професіоналізм забезпечує здатність публічних управлінців приймати компетентні, своєчасні та суспільно обґрунтовані рішення, що сприяють стабільності, прозорості та результативності державної політики. На думку Г. М. Пасемко, О. М. Тарана та Д. Е. Бабака, професіоналізм державного службовця – це інтегративна характеристика особистості, яка охоплює знання, навички, компетенції, ціннісні орієнтації та здатність їх ефективно реалізовувати у процесі управлінської діяльності [37]. Такий підхід підкреслює системність поняття, в якому поєднуються як когнітивні, так і етичні складові.

Водночас А. Б. Грищук розглядає професіоналізм як сукупність знань і вмінь, що забезпечують ефективне виконання службових обов'язків, підкреслюючи, що саме рівень професійної компетентності визначає якість управлінських рішень [12]. Натомість, С. В. Селіванов пропонує ширше трактування, у якому професіоналізм включає не лише компетентність, а й громадянську зрілість, культуру спілкування, етичність та патріотизм як внутрішні мотиваційні фактори ефективної публічної служби [51]. Таким чином, можна стверджувати, що сучасна наука формує багатовимірне бачення професіоналізму – як балансу між технічною майстерністю та морально-етичними якостями.

Професіоналізм у публічному управлінні також розглядається як одна з головних засад формування державної кадрової політики. Науковці Л. Антонова та Л. Козлова підкреслюють, що професіоналізм є основою

стратегічного потенціалу державної служби, оскільки забезпечує її здатність до інновацій та адаптації в умовах невизначеності [2]. О. Васильєва та Н. Васильєва, аналізуючи інституційний аспект цього явища, зазначають, що професіоналізм є не лише індивідуальною, а й колективною характеристикою управлінської спільноти, оскільки формується у процесі взаємодії між державними інституціями, громадськістю та академічним середовищем [7].

Для узагальнення підходів різних учених до визначення сутності професіоналізму у сфері публічного управління доцільно представити порівняльну таблицю (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи науковців до визначення поняття професіоналізму у публічному управлінні

Автор	Визначення поняття «професіоналізм»	Ключові акценти
Пасемко Г. П., Таран О. М., Бабак Д. Е	Інтегративна характеристика особистості, що поєднує знання, навички, компетентність і ціннісні орієнтації [37]	Системність, цінності
Гришук А. Б.	Сукупність знань і вмінь для ефективного виконання функцій [12]	Компетентність
Селіванов С. В.	Поєднання професійної компетентності, етичності, громадянської зрілості [51]	Етика, громадянськість
Антонова Л., Козлова Л.	Стратегічний потенціал розвитку державної служби [2]	Інноваційність, адаптивність
Васильєва О., Васильєва Н.	Колективна характеристика управлінської спільноти [7]	Інституційність
Колісниченко Н., Стойкова Г.	Здатність діяти відповідально та результативно у сфері публічного управління [4]	Результативність
Бугас Н. В., Мірошніченко А. В.	Прояв управлінської культури, що ґрунтується на компетентності та цінностях служіння [5]	Культура управління
Коваль Я. С.	Інструмент реалізації демократичних принципів влади [21]	Демократичність, відкритість
Аксьонова О. В., Волківська А. М., Яценко О. М., Якобчук В. П., Завгородній А. А.	Система знань і практичних умінь, спрямована на суспільне благо [1]	Суспільна орієнтація
Дерець В.	Єдність професійних знань і управлінської етики [14]	Професійна етика

*Джерело: власна розробка автора на основі джерел [36;12;50;2;7;4;5;20;1;14]

З огляду на узагальнення наведених підходів, можна виділити три основні концептуальні напрями у трактуванні професіоналізму: когнітивний (знання, навички, компетентність), етичний (цінності, відповідальність, патріотизм) та соціально-інституційний (інтеграція професійних стандартів і суспільних очікувань). Зазначені напрями взаємодоповнюють один одного, формуючи сучасну парадигму «професійної державної служби».

Професіоналізм державного службовця також є важливим чинником зміцнення довіри громадян до влади. Адже рівень компетентності управлінців прямо впливає на якість послуг, задоволення потреб населення та легітимність публічних рішень [5]. Таким чином, професіоналізм виступає не лише індивідуальною характеристикою, а й стратегічною умовою розвитку демократичної держави.

Для глибшого розуміння структури професіоналізму варто розглянути його складові елементи у системі публічного управління (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні компоненти професіоналізму державного службовця

Компонент	Зміст	Значення для управління
Когнітивний	Знання законодавства, політики, економіки, права	Забезпечує компетентність і ефективність рішень
Операційний	Практичні навички управління, комунікації, аналітики	Формує результативність діяльності
Етичний	Принципи відповідальності, неупередженості, доброчесності	Підвищує довіру до державних інститутів
Ціннісний	Орієнтація на служіння суспільству, патріотизм	Створює основу демократичної культури
Інноваційний	Здатність до навчання, використання ІТ, відкритість до змін	Забезпечує модернізацію управління

*Джерело: власна розробка автора на основі джерел [5].

У підсумку можна зазначити, що професіоналізм у публічному управлінні є системною якістю, яка поєднує знання, навички, моральні цінності та управлінську культуру, забезпечуючи не лише ефективне функціонування державного апарату, але й розвиток держави як соціально орієнтованої інституції. Від рівня професіоналізму управлінців безпосередньо

залежить здатність держави реагувати на виклики сучасності, ефективно реалізовувати політику сталого розвитку та інтегруватися у європейський адміністративний простір [1].

Професіоналізм є наріжним каменем ефективного функціонування системи публічного управління, оскільки саме завдяки йому державна служба перетворюється на цілісний інструмент реалізації суспільних інтересів. За твердженням Д. Дерещ, без якісно підготовлених фахівців, здатних діяти на основі знань, компетентності та моральних принципів, будь-які адміністративні реформи залишаються декларативними [14]. Таким чином, професіоналізм є не лише елементом кадрової політики, а й системним фактором державного розвитку.

Серед українських науковців превалює думка, що саме високий рівень професіоналізму визначає ступінь реалізації принципів законності, прозорості, підзвітності та доброчесності у публічному управлінні. На думку О. В. Ткаченка та О. В. Селецького, професіоналізм виступає «механізмом конвертації знань у суспільну довіру» – тобто саме компетентний управлінець здатен перетворити політичні рішення на ефективну адміністративну практику [58].

Професіоналізм у системі державної служби має багатовимірний характер, адже охоплює не лише індивідуальні знання та навички, але й організаційно-інституційні умови їх реалізації. Як зазначають Войтенко А. Б., Якобчук В. П. та Пугачова Н. С., високий рівень професіоналізму може розвиватися лише в умовах стабільного нормативно-правового середовища, чітко визначених стандартів діяльності та системи мотивацій, зорієнтованої на результат [9]. У цьому контексті професіоналізм виступає ключовим фактором підвищення інституційної спроможності органів публічної влади.

Особливу увагу у науковій літературі приділено взаємозв'язку між професіоналізмом і якістю надання адміністративних послуг. Згідно з позицією Войтенко А. Б., Якобчук В. П. та Пугачова Н. С., саме рівень професійної підготовки управлінців визначає ступінь задоволеності громадян

діяльністю органів влади [9]. Ефективна взаємодія держави з громадянами можлива лише тоді, коли державний службовець володіє сучасними комунікаційними інструментами, високою культурою поведінки та здатністю до стратегічного мислення.

Цей зв'язок ілюструє системна модель впливу професіоналізму на ефективність публічного управління (див. табл. 1.3). *Таблиця 1.3*

Залежність ефективності публічного управління від рівня професіоналізму державних службовців

Рівень професіоналізму	Характерні ознаки управління	Рівень результативності управління	Соціально-економічні наслідки
Високий	Компетентність, інноваційність, етичність	Висока ефективність, прозорість, стабільність	Підвищення довіри до влади, розвиток економіки
Середній	Формальне виконання обов'язків, низька ініціативність	Середній рівень ефективності, нестійкість рішень	Часткова недовіра, бюрократизація процесів
Низький	Некомпетентність, корупційність, байдужість	Неефективність управління, конфліктність	Дискредитація влади, соціальна напруга

*Джерело: власна розробка автора на основі джерел[9;58].

На міжнародному рівні питання професіоналізму розглядається як основа державного управління нового типу – Good Governance, який ґрунтується на компетентності, етичності, відповідальності та прозорості. Європейська комісія визначає професіоналізм державної служби як здатність персоналу діяти згідно з європейськими адміністративними стандартами, демонструючи ефективність, орієнтацію на результат і повагу до громадян [60]. Відповідно до Рекомендації Ради Європи № R(2000)6, професіоналізм державного управління передбачає постійне оновлення знань, участь у програмах навчання та дотримання етичного кодексу поведінки [9].

Порівняння підходів до професіоналізму в Україні та країнах ЄС наведено в табл. 1.4.

Як показує аналіз, у країнах Європейського Союзу професіоналізм не обмежується лише рівнем компетентності – він охоплює ширший етичний і культурний контекст, що забезпечує високу якість публічного адміністрування. Саме це повинно стати орієнтиром для реформування української державної служби.

Таблиця 1.4

**Порівняльна характеристика розуміння професіоналізму у системі
публічного управління України та країн ЄС**

Критерій	Україна	Країни ЄС
Основний акцент	Компетентність і досвід державного службовця	Етичність, результативність, прозорість
Система підготовки	Академічна освіта, підвищення кваліфікації у ЗВО	Безперервне навчання (lifelong learning), оцінка компетенцій
Мотиваційний механізм	Стабільність посади, заробітна плата	Меритократія, кар'єрне зростання за результатами
Оцінка діяльності	Формально-бюрократична система	Орієнтація на результат, KPI та відкриту звітність
Етичні стандарти	Кодекс етики державного службовця (2016)	Хартія доброчесності ЄС (EU Integrity Framework)
Цільова орієнтація	Ефективне виконання обов'язків	Служіння громадянину та сталому розвитку

*Джерело: власна розробка автора на основі джерел[9].

На думку О.-С. Бачинського, лише тоді, коли професіоналізм стане внутрішньою цінністю державних службовців, можливо забезпечити сталість управлінських процесів і довіру суспільства до інститутів влади [3]. Таким чином, розвиток професіоналізму в Україні є передумовою побудови сервісної держави, де влада виступає партнером, а не контролером громадянина.

Не менш важливою є роль професіоналізму у забезпеченні інституційної пам'яті органів влади. Висококваліфіковані кадри зберігають управлінський досвід, сприяють передачі знань і створюють умови для неперервності державної політики. Тому формування професіоналізму – це не лише питання освіти, але й стратегічна політика держави у сфері розвитку людського капіталу.

Отже, професіоналізм є ключовим чинником, який формує стійкість системи публічного управління, її адаптивність до змін і здатність

забезпечувати баланс між ефективністю та демократичністю управлінських процесів.

Професіоналізм у системі публічного управління є складним багаторівневим феноменом, який має як індивідуальний, так і інституційний вимір. Його сутність полягає у здатності державного службовця ефективно виконувати покладені завдання, спираючись на знання, досвід, управлінську культуру та етичні стандарти поведінки. Водночас у науковому дискурсі сформувалися різні підходи до структурування професіоналізму – компетентнісний, функціональний, ціннісний та поведінковий.

Як зазначає М. Весоловська, професіоналізм державного службовця має бути розглянутий як синергетична система, що складається з окремих елементів – когнітивного, діяльнісного, етичного та ціннісного [8]. Зазначені елементи перебувають у динамічній взаємодії, формуючи комплексну модель управлінської ефективності.

Для чіткого розуміння внутрішньої структури професіоналізму доцільно розглянути його складові в контексті виконання функцій публічного управління (див. табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Структурні елементи професіоналізму державного службовця та їх функціональне призначення

Структурний елемент	Зміст	Основні функції у публічному управлінні
Когнітивний	Наявність системи знань у сфері права, економіки, управління, політики	Забезпечення науково обґрунтованих управлінських рішень
Аналітичний	Здатність аналізувати соціально-економічні процеси, прогнозувати наслідки рішень	Формування стратегічних і тактичних планів
Комунікативний	Навички взаємодії з громадськістю, медіа, колегами	Формування відкритості, довіри, партнерства
Етичний	Дотримання принципів чесності, служіння суспільству, недискримінації	Зміцнення морального авторитету державної служби
Операційний	Уміння ефективно організовувати роботу, управляти часом, ресурсами	Забезпечення результативності управлінського процесу

Ціннісний	Усвідомлення соціальної місії державної служби	Орієнтація на суспільне благо, патріотизм
Інноваційний	Готовність до змін, цифрових технологій, навчання	Сприяння модернізації державного управління

*Джерело: власна розробка автора на основі джерел [8;11].

Як видно з табл. 1.5, професіоналізм є не статичним набором якостей, а системою взаємозалежних компонентів, які спільно формують ефективного публічного управлінця. При цьому головною характеристикою сучасного професіонала є не лише компетентність, а й здатність до рефлексії – усвідомлення власної ролі у забезпеченні суспільного розвитку [10].

Відповідно до досліджень О. Городинського, ефективність публічного управління зростає, коли професіоналізм персоналу розглядається через призму «функціональної синергії», тобто поєднання фахових знань, управлінських технологій і моральної відповідальності [11]. Зазначене означає, що розвиток професіоналізму неможливий без інтеграції інституційного досвіду, системи навчання й механізмів самооцінки.

Схематична модель професіоналізму державного службовця наведена на рис. 1.1. У центрі розташовано ядро професіоналізму – компетентність; навколо нього розміщено п'ять концентричних кіл, які символізують його функціональні підсистеми.

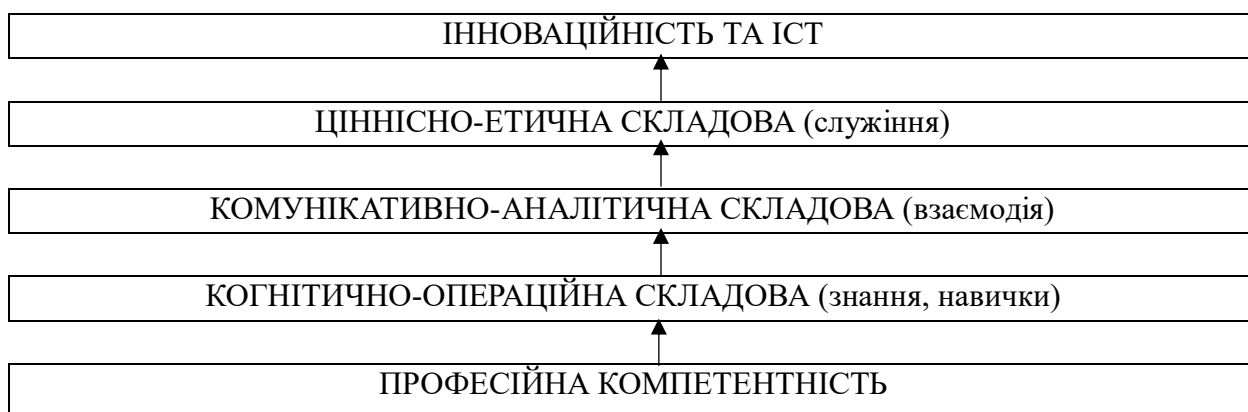


Рис. 1.1 Схематична модель професіоналізму державного службовця

*Джерело: власна розробка автора на основі джерел [11].

Ця модель ілюструє, що професіоналізм є системним утворенням, у якому базовим рівнем є компетентність, далі – знання і навички, що розвиваються в аналітичну та комунікативну здатність, підкріплені етичною мотивацією і інноваційною відкритістю.

За такої структури державний службовець не просто виконує функції, а стає носієм цінностей, що формують позитивний імідж публічного управління [17].

Важливо підкреслити, що у публічному секторі професіоналізм пов'язаний із функціональними ролями, які службовець виконує в межах управлінської системи. За класифікацією Я. Качана та Д. Глуся, у сучасних адміністраціях виділяють три ключові ролі: аналітичну (експертну), адміністративну (координуючу) та соціально-комунікативну (медіативну) [20]. У межах української державної служби зазначена класифікація набуває власної специфіки (див. табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Функціональні ролі професіонала у публічному управлінні (адаптація для України)

Роль	Основні прояви	Необхідні компетентності	Очікуваний результат
Аналітик	Розробка стратегій, оцінка політики, прогнозування	Системне мислення, аналітика даних, стратегічне бачення	Ефективна державна політика
Адміністратор	Координація процесів, ресурсів, підлеглих	Організаційні навички, лідерство, управління проектами	Злагожене функціонування органу
Комунікатор	Взаємодія з громадськістю, медіа, громадами	Риторика, дипломатичність, емоційний інтелект	Підвищення довіри до влади
Інноватор	Упровадження цифрових технологій, нових форматів управління	ІТ-компетенції, креативність, критичне мислення	Підвищення ефективності процесів
Моральний лідер	Зразок етичної поведінки, прийняття справедливих рішень	Доброчесність, самоконтроль, громадянська відповідальність	Формування авторитету державної служби

*Джерело: власна розробка автора на основі джерел[19].

Отже, структурно-функціональний зміст професіоналізму відображає здатність державного службовця діяти ефективно на різних рівнях – від аналітичного осмислення проблем до реалізації управлінських рішень.

Його розвиток можливий лише за наявності інституційної підтримки: системи безперервного навчання, відкритих конкурсів на посади, оцінювання за результатами діяльності (performance-based approach) [22].

В українських умовах необхідним є поєднання наукового та практичного підходів до формування професіоналізму – через удосконалення стандартів освіти, посилення етичного компоненту підготовки, розвиток корпоративної культури публічної служби [23]. Таким чином, професіоналізм є не лише характеристикою особистості, а й інституційним ресурсом держави, що визначає її здатність до сталого розвитку.

Формування професіоналізму у сфері публічного управління потребує системного підходу, який поєднує освітні, організаційні, мотиваційні та інноваційні складові. Науковці підкреслюють, що ефективність розвитку професіоналізму залежить від синергетичного поєднання індивідуального розвитку державного службовця та інституційної підтримки його компетенцій [24].

Один із ключових механізмів розвитку професіоналізму – системна освіта та підвищення кваліфікації. В Україні цю функцію виконує Національна академія державного управління при Президентові України (НАДУ), яка реалізує навчальні програми різного рівня: від базових курсів для початківців до магістерських і сертифікаційних програм для топ-менеджерів державного сектору [25].

В. Кучменко підкреслює, що освітні методи повинні поєднувати теоретичну підготовку з практичними кейсами, аналізом управлінських сценаріїв і симуляційними вправами, що відображають реальні виклики публічного управління [26]. Зазначене дозволяє службовцям не лише засвоїти знання, а й виробити практичні навички, зокрема у сфері комунікацій, аналітики та етичного прийняття рішень.

Особливе значення у сучасній Україні має цифровізація навчання. Онлайн-курси, вебінари, інтерактивні платформи, такі як Moodle НАДС, дозволяють службовцям підвищувати компетентність дистанційно, що особливо важливо в умовах територіальної розгалуженості державної служби [29]. Цифрові інструменти також сприяють розвитку аналітичного мислення, навичок роботи з великими даними та підвищують здатність до інноваційних рішень. (див. табл. 1.7).

На думку О. Олешко, освітні методи ефективні лише за наявності відповідної організаційної підтримки та мотиваційної системи, яка стимулює службовців до постійного саморозвитку [35].

До ключових інструментів можна віднести:

- систему оцінювання та сертифікації компетенцій, що реалізується через НАДС та інші державні органи;
- кар’єрне просування за результатами професійної діяльності, орієнтоване на компетентність, а не лише на стаж;
- впровадження корпоративної культури, що заохочує дотримання етичних стандартів, відкритість та інноваційність.

Таблиця 1.7

Методи формування професіоналізму державних службовців

Метод	Механізм реалізації	Очікуваний ефект	Приклади в Україні
Традиційна освіта	ЗВО, магістерські програми	Глибокі знання законодавства та управління	Київський національний університет ім. Шевченка
Підвищення кваліфікації	Короткострокові курси, сертифікаційні програми	Оновлення знань та компетентностей	Курси НАДС, тренінги МОН
Кейс-методи	Аналіз реальних управлінських ситуацій	Розвиток аналітичного мислення	Симуляції управлінських процесів у НАДС
Менторство	Наставництво досвідчених службовців	Передача інституційної пам’яті та професійних стандартів	Програма наставництва у НАДС
Цифрові технології	Онлайн-курси, вебінари, e-learning платформи	Підвищення цифрових навичок та доступності навчання	Moodle НАДС, Coursera, Prometheus

Інноваційні підходи	Симуляційні тренінги, гейміфікація, VR	Розвиток креативності та здатності до адаптації	Симуляції кризових ситуацій у публічному управлінні
---------------------	--	---	---

*Джерело: власна розробка автора на основі джерел[35].

Зазначені інструменти формують середовище, у якому професіоналізм стає не абстрактною цінністю, а реальною вимогою до кожного державного службовця.

Таблиця 1.8

Інституційні та мотиваційні інструменти розвитку професіоналізму

Інструмент	Опис	Вплив на професіоналізм
Оцінка компетентностей	Формалізовані тестування, атестації, KPI	Підвищує відповідальність та цілеспрямованість
Кар'єрне зростання	Підвищення по службі за результатами роботи	Стимулює постійне самовдосконалення
Корпоративна культура	Етичні кодекси, внутрішні стандарти	Формує моральні та ціннісні основи поведінки
Програми наставництва	Передача досвіду старших колег	Зберігає інституційну пам'ять і передає практичні навички
Цифровізація процесів	Онлайн-платформи, модулі e-learning	Збільшує доступність навчання та адаптацію до інновацій

*Джерело: власна розробка автора на основі джерел[35].

Таким чином (див. табл. 1.8), розвиток професіоналізму в публічному управлінні в Україні поєднує освітні, організаційні, мотиваційні та цифрові інструменти, що створюють комплексну систему підготовки ефективного управлінця.

Ефективна інтеграція цих методів і інструментів формує сучасного публічного службовця, здатного діяти в умовах цифровізації, дотримуватися високих етичних стандартів, приймати стратегічні рішення та підтримувати високий рівень довіри громадян до органів влади [66].

Професіоналізм у публічному управлінні є багатовимірним феноменом, який охоплює когнітивні, поведінкові, етичні та ціннісні складові. Науковий аналіз показує, що інтеграція різних підходів – компетентнісного,

функціонального, ціннісного та інноваційного – дозволяє формувати державних службовців, здатних діяти ефективно в умовах постійних змін, цифровізації та соціальної складності [37].

У практичному плані формування професіоналізму передбачає поєднання:

- освітніх програм та підвищення кваліфікації, які надають глибокі теоретичні знання, практичні навички та аналітичні компетенції;
- інституційної підтримки, включаючи наставництво, оцінювання компетентностей та кар’єрне просування на основі результатів діяльності;
- мотиваційних механізмів, що стимулюють розвиток етичних стандартів, професійних навичок і готовності до інновацій;
- цифровізації та інноваційних методів навчання, які забезпечують адаптацію службовців до сучасних технологічних і управлінських викликів.

Стратегічно важливо, щоб українська система публічного управління здійснювала комплексний підхід до розвитку професіоналізму, поєднуючи навчання, оцінювання, мотивацію та культурні зміни. Досвід європейських країн показує, що стійкий професіоналізм забезпечується через постійну інтеграцію освіти та практики, а також розвиток інституційної пам’яті державної служби [39].

Особливе значення має етична складова професіоналізму, яка формує довіру громадян до держави. Науковці зазначають, що компетентність без етичної орієнтації не забезпечує ефективності публічного управління, оскільки відсутність доброчесності може нівелювати будь-які аналітичні та організаційні здібності [50]. Таким чином, державні служби повинні поєднувати навчання компетенцій з вихованням моральних цінностей, корпоративної культури та усвідомлення суспільної місії.

Інтеграція різних аспектів професіоналізму дозволяє побудувати систему, що поєднує індивідуальні компетенції та інституційні ресурси, створюючи ефективне середовище для прийняття рішень. Важливим є поєднання стратегічного та операційного рівнів управління: стратегічний

рівень визначає загальні стандарти та політики розвитку професіоналізму, а операційний забезпечує їх реалізацію на рівні окремих державних органів та посадових осіб [72].

У підсумку, формування професіоналізму повинно розглядатися як стратегічний процес, що поєднує індивідуальну відповідальність і державну політику, забезпечує високий рівень компетентності та етичної поведінки службовців і створює основу для ефективного та сталого розвитку публічного управління в Україні.

1.2. Принципи та стандарти професійної діяльності державних службовців.

Принципи та стандарти професійної діяльності державних службовців є ключовими нормативними та методологічними орієнтирами, що визначають їх поведінку, ефективність виконання завдань та взаємодію з громадянами. У науковій літературі принципи розглядаються як загальні положення, що формують етичні, організаційні та правові рамки діяльності службовців, а стандарти – як конкретні критерії виконання функцій [54].

Г. Попова підкреслює, що принципи державної служби відображають суспільні очікування щодо доброчесності, прозорості та неупередженості, а стандарти – це конкретизація цих принципів у формі правил, норм та процедур [59]. Таким чином, між принципами і стандартами існує тісний взаємозв'язок: перші визначають якісну спрямованість поведінки, другі – технічну точність і відтворюваність дій.

Науковці виділяють кілька базових принципів професійної діяльності державних службовців:

- законність (дотримання норм права в усіх сферах діяльності);
- професіоналізм (забезпечення компетентного виконання завдань);
- неупередженість (відсутність дискримінації, конфлікту інтересів);

- відповідальність (усвідомлення наслідків своїх рішень для суспільства);
- відкритість і прозорість (забезпечення доступу громадян до інформації про діяльність органів влади [62]).

Сучасні дослідження також виділяють ціннісний та етичний вимір стандартів, що включає дотримання моральних норм, розвиток етичної культури органів влади та формування суспільної довіри [27]. Професійна діяльність без дотримання цих принципів втрачає легітимність, навіть якщо виконуються всі формальні вимоги та регламенти.

Для більшої наочності можна подати модель взаємозв'язку принципів і стандартів (описово-графічно) (див. рис. 1.2).

У цьому підході принципи задають орієнтири, стандарти – технічні рамки, а кінцевий результат – ефективна та легітимна діяльність державного службовця [72].

Питання визначення принципів та стандартів професійної діяльності державних службовців викликає значний інтерес у науковців, оскільки від нього залежить ефективність функціонування державної служби, рівень довіри громадян та легітимність органів влади. У літературі відзначається, що принципи виступають фундаментальними орієнтирами поведінки службовця, а стандарти – формалізованими критеріями, що забезпечують відтворюваність і контроль результатів діяльності.



Рис. 1.2 Модель взаємозв'язку принципів і стандартів

*Джерело: власна розробка автора на основі джерел[27;62].

С. Рибкіна визначає принципи державної служби як етичні, правові та професійні орієнтири, що формують поведінку службовців у публічному секторі, а стандарти – як конкретні нормативи, які регламентують процеси прийняття рішень та виконання обов’язків [48].

А. В. Гуменюк акцентує увагу на ціннісному аспекті принципів, підкреслюючи, що вони визначають моральні та етичні критерії діяльності, а стандарти – конкретизують дані цінності у вигляді процедур, регламентів і технічних правил [13].

За думкою З. Куніцької, стандарти повинні включати критерії компетентності, ефективності та доброчесності, а принципи – формувати орієнтацію на законність, прозорість і суспільну відповідальність [25]. У цьому сенсі принципи задають стратегічні орієнтири, стандарти – операційні рамки, що забезпечують контроль і оцінку результатів.

Орел М. та Ситник Г. вважають, що сучасні стандарти повинні включати також цифрову компетентність та інноваційні підходи до управління, що відповідає викликам цифровізації державного сектору та міжнародним стандартам [36]. Такий підхід інтегрує традиційні етичні та професійні вимоги з новими компетенціями, що стають обов’язковими для службовців ХХІ століття.

Для більшої наочності нижче наведено порівняльну таблицю визначень принципів і стандартів професійної діяльності державних службовців різними авторами (див. табл. 1.9).

Як показує аналіз, принципи та стандарти державної служби мають комплементарний характер: принципи задають етичну та ціннісну спрямованість, а стандарти – конкретизують її в регламентованих діях і критерії оцінки. У сучасних умовах, зокрема в Україні, ключовим стає поєднання традиційних стандартів з цифровими інструментами та інноваційними підходами, що підвищує ефективність і прозорість публічної служби.

**Порівняння визначень принципів і стандартів професійної діяльності
державних службовців у науковців**

Автор	Визначення принципів	Визначення стандартів	Ключовий акцент
1	2	3	4
Рибкіна С. [48]	Етичні, правові та професійні орієнтири поведінки	Нормативи, що регламентують процеси прийняття рішень та виконання обов'язків	Взаємозв'язок етики та процедур
Гуменюк А. В., Рудой К. М. [13]	Ціннісні критерії діяльності	Процедури, регламенти, технічні правила	Цінності → формалізація
Куніцька З. [25]	Законність, прозорість, суспільна відповідальність	Критерії компетентності, ефективності, доброчесності	Компетентність + етика
Орел М., Ситник Г. [36]	Орієнтація на суспільні цінності та мораль	Процедури та регламенти із цифровими компонентами	Інтеграція традицій і цифрових компетенцій
Селіванов С. [52]	Етичні та професійні орієнтири	Формалізовані критерії ефективності	Стандарти як контроль результатів

*Джерело: власна розробка автора на основі джерел [47; 13; 24; 35;51].

В Україні професійна діяльність державних службовців регулюється системою нормативно-правових актів, ключовим серед яких є Закон України «Про державну службу». Закон визначає базові принципи державної служби, стандарти поведінки та обов'язкові критерії виконання службових обов'язків, що спрямовані на забезпечення ефективності, прозорості та підзвітності органів влади [43].

Науковці підкреслюють, що принципи законності, доброчесності, професіоналізму та неупередженості, закріплені в законі, створюють фундамент для розвитку професійної культури службовців. Зокрема, Серікова О. зазначає, що зазначені принципи є універсальними орієнтирами, які забезпечують справедливе прийняття рішень, дотримання прав громадян та відповідальність перед суспільством [53].

Стандарти діяльності державного службовця деталізуються у підзаконних актах, таких як:

- Положення про атестацію державних службовців;
- Кодекс професійної етики державного службовця;
- регламенти внутрішніх процедур органів державної влади [44].

Д. Тетяна підкреслює, що стандарти не є статичними: вони мають адаптуватися до змін у законодавстві, технологічному середовищі та суспільних очікуваннях. Наприклад, сучасні вимоги до цифрових компетенцій державного службовця стали обов’язковими для оцінювання ефективності, що відображає інтеграцію традиційних і нових стандартів [57].

Для наочності можна представити схему взаємозв’язку принципів і стандартів у законодавстві України (див. рис. 1.3).

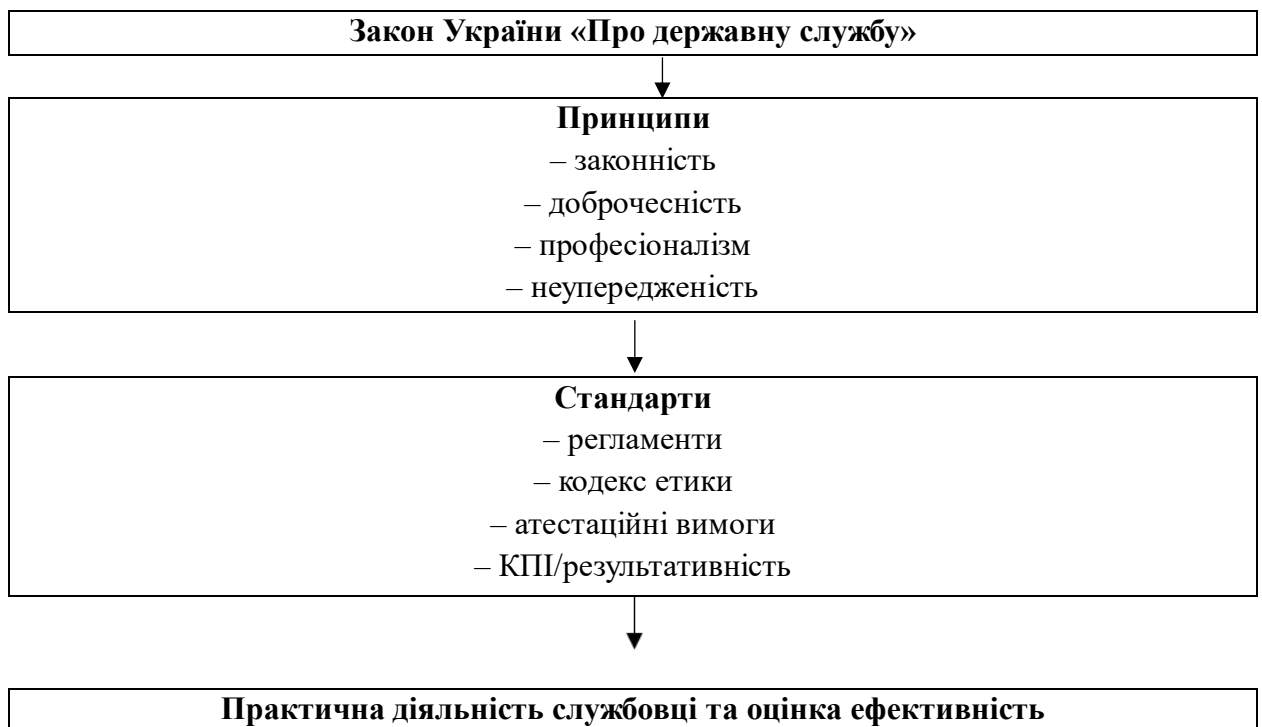


Рис. 1.3 Модель взаємозв’язку принципів і стандартів

*Джерело: власна розробка автора на основі джерел[57].

Таким чином, принципи виступають стратегічним орієнтиром, а стандарти – конкретними інструментами реалізації цих принципів у повсякденній роботі державного службовця.

Окрему увагу варто приділити етичним стандартам, які закріплені у Кодексі професійної етики державного службовця. Зазначені стандарти визначають:

- обов’язок службовця діяти в інтересах держави та громадян;
- заборону використання службового положення для особистої вигоди;
- необхідність забезпечувати рівний доступ громадян до послуг;
- відповідальність за підтримання професійної компетентності [6].

Науковці підкреслюють, що етичні стандарти виконують функцію «морального компаса», забезпечуючи довіру суспільства та легітимність рішень органів влади, що особливо важливо в умовах реформування публічного управління в Україні [28].

Отже, нормативно-правова база України визначає комплексну систему принципів і стандартів, яка забезпечує професійність, ефективність та етичність державної служби, а інтеграція цих принципів і стандартів у повсякденну діяльність створює основу для стабільного функціонування публічної влади [72].

Практична реалізація принципів та стандартів державної служби є складним і багатокомпонентним процесом, що передбачає поєднання нормативних вимог, інституційної підтримки, професійної підготовки та особистої відповідальності службовців. Науковці зазначають, що на ефективність реалізації принципів впливає організаційна культура, система мотивації та контроль за дотриманням стандартів [34].

Буркова Л. А., Семеняка Т. В. та Демченко Є. В. підкреслюють, що практичне втілення принципів доброчесності, професіоналізму та неупередженості здійснюється через механізми оцінювання діяльності державних службовців, такі як:

- атестація та сертифікація (оцінка компетентності, знань законодавства, етичних норм і цифрових навичок);
- система КРІ (ключових показників ефективності) (оцінювання результативності виконання завдань, дотримання процедур і стандартів);
- механізми наставництва та зворотного зв'язку (інтеграція досвіду старших колег та корекція поведінки на основі рекомендацій [34]).

Одним із практичних інструментів реалізації стандартів є проект «Електронний державний службовець», що впроваджується в деяких органах влади України. Зазначений проект дозволяє відстежувати ефективність роботи, дотримання стандартів документообігу, термінів виконання завдань і відповідність процедур нормам закону. Таким чином, цифровізація не лише підвищує продуктивність, а й забезпечує контроль за дотриманням принципів [53].

Для наочності нижче наведена модель практичної реалізації принципів і стандартів у діяльності державного службовця (див. рис. 1.4).

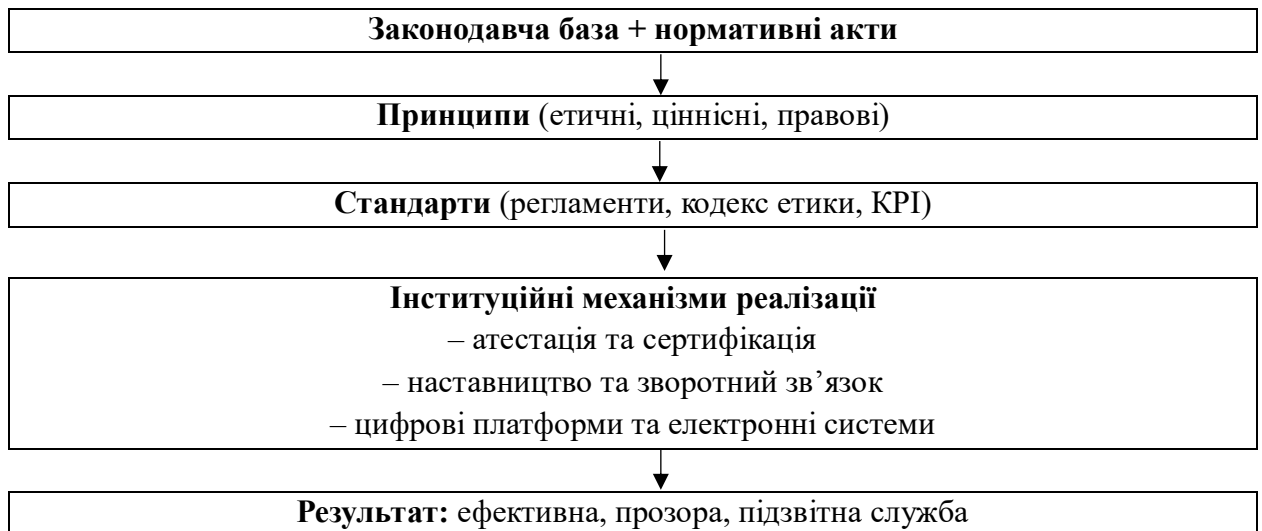


Рис. 1.4 Модель практичної реалізації принципів і стандартів у діяльності державного службовця

*Джерело: власна розробка автора на основі джерел [52; 33; 71].

Кейси застосування принципів і стандартів включають:

- проект реформування органів місцевого самоврядування (державні службовці виконують завдання відповідно до KPI, дотримуючись стандартів прозорості та підзвітності громадянам);
- цифрові платформи для держпослуг (портал «Дія») (стандарти взаємодії з громадянами та принципи доступності та доброчесності забезпечують надійну і ефективну роботу службовців [40]).

Науковці наголошують, що недотримання стандартів у практичній діяльності призводить до зниження довіри громадян, корупційних ризиків і неефективності публічного управління. Тому постійне поєднання законодавчих вимог, інституційної підтримки та цифрових інструментів є ключовим для забезпечення високого рівня професійної діяльності [72].

Таким чином, практична реалізація принципів і стандартів у діяльності державних службовців в Україні демонструє тісний взаємозв'язок між нормативною базою, організаційними механізмами та цифровими технологіями, що забезпечує ефективність, доброчесність та підзвітність публічної служби.

Системний аналіз теоретичних і практичних аспектів принципів та стандартів професійної діяльності державних службовців показує, що їх дотримання є ключовим чинником ефективності публічного управління та формування довіри громадян до органів влади. Науковці підкреслюють, що поєднання етичних, правових і професійних принципів із формалізованими стандартами діяльності створює комплексну систему управлінських орієнтирів, яка дозволяє оцінювати та контролювати результати роботи службовців [55].

Аналіз показує, що ключові принципи державної служби в Україні – законність, професіоналізм, доброчесність, неупередженість, підзвітність і відкритість – забезпечують стратегічний орієнтир поведінки службовців. Стандарти, у свою чергу, деталізують зазначені принципи через нормативні

документи, регламенти, кодекс етики, процедури атестації та оцінки ефективності [43].

Для системного уявлення можна подати модель взаємодії принципів та стандартів у публічній службі України (див. рис. 1.5).

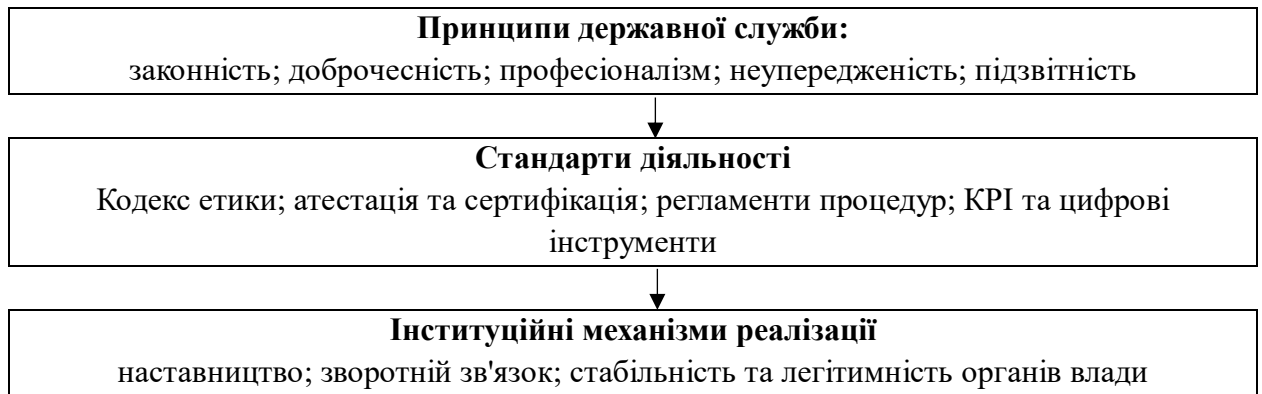


Рис. 1.5 Модель взаємодії принципів та стандартів у публічній службі України

*Джерело: власна розробка автора на основі джерел [42; 54; 36].

У науковій літературі виділяють наступні тенденції щодо вдосконалення принципів і стандартів:

- інтеграція цифрових компетенцій у стандарти оцінки діяльності службовців;
- розвиток інституційних механізмів контролю та наставництва для забезпечення дотримання принципів;
- активне застосування KPI та інших систем оцінювання результативності, що підвищує прозорість і ефективність роботи [37].

Наведений підхід є комплексним, багаторівневим і адаптивним, що дозволяє не лише підтримувати сучасні стандарти професійної діяльності, а й активно реагувати на нові виклики та зміни у сфері публічного управління.

1.3. Міжнародний досвід та наукові підходи до забезпечення професіоналізму у публічному управлінні.

Проблема забезпечення професіоналізму у публічному управлінні є ключовою в багатьох країнах світу, оскільки вона визначає ефективність державного апарату, рівень довіри громадян та спроможність держави реагувати на соціальні, економічні та технологічні виклики. У науковій літературі існують різні підходи до визначення професіоналізму в публічному управлінні, які інтегрують ціннісні, компетентнісні та етичні аспекти діяльності службовців.

Так, у дослідженнях OECD професіоналізм державних службовців розглядається як системна якість, що забезпечує здатність службовців виконувати завдання ефективно, відповідально та в межах законодавства [72]. Зазначений підхід акцентує увагу на компетентностях, етичних нормах і результативності, які є універсальними для державної служби в країнах Європи та Північної Америки.

Європейська комісія у своїх дослідженнях визначає професіоналізм як здатність державного службовця приймати обґрунтовані рішення, дотримуватися етичних стандартів та ефективно взаємодіяти з громадянами та органами влади [74]. Такий підхід підкреслює роль інтеграції цінностей, знань та навичок у професійну діяльність службовця.

У науковій літературі виділяють кілька ключових складових професіоналізму у публічному управлінні:

- компетентність (знання законодавства, методів управління та аналітичних інструментів);
- етика та доброчесність (дотримання норм моральності, прозорості та законності);
- результативність (здатність досягати визначених цілей із мінімізацією ризиків та витрат);

– гнучкість і адаптивність (здатність швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та технологічні виклики [63]).

У сучасних дослідженнях підкреслюється, що міжнародний досвід свідчить про важливість поєднання традиційних стандартів (етика, законність, компетентність) із сучасними вимогами цифровізації, інновацій та управлінських технологій. Зазначене дозволяє державним службовцям ефективно реалізовувати політику, а органам влади – підтримувати високий рівень довіри громадян.

Для наочності пропонується табл. 1.10, яка порівнює основні підходи до визначення професіоналізму у публічному управлінні у різних країнах.

Таблиця 1.10

Міжнародні підходи до визначення професіоналізму у публічному управлінні

Країна / Організація	Визначення професіоналізму	Основні компоненти
1	2	3
ОЕСД (Європа, Північна Америка) [72]	Системна якість, що забезпечує ефективне виконання завдань	Компетентність, етика, результативність
Європейська комісія [74]	Здатність приймати обґрунтовані рішення та взаємодіяти з громадянами	Етика, компетентність, комунікація
Велика Британія [63]	Професіоналізм як здатність діяти ефективно та відповідально	Компетенції, етика, підзвітність
США [68]	Виконання службових обов'язків у відповідності до закону та стандартів	Компетенції, етична поведінка, результативність
Скандинавські країни [71]	Орієнтація на громадянина та прозорість	Доброчесність, компетентність, комунікація

*Джерело: власна розробка автора на основі джерел [71; 73; 62;67;70].

Як показує порівняльний аналіз, універсальними складовими професіоналізму у публічному управлінні є:

- компетентність (знання, навички, аналітичні здібності);
- етичність і доброчесність;
- результативність і ефективність діяльності;
- орієнтація на громадянина та прозорість.

Зазначені складові стають базовими при формуванні механізмів підготовки та оцінки державних службовців, а також при розробці національних стандартів професіоналізму в різних країнах.

Порівняльний аналіз показує, що в різних країнах світу професіоналізм державних службовців забезпечується через комплекс заходів, що включають законодавчі стандарти, системи підготовки кадрів, етичні кодекси та інструменти оцінки результативності. Водночас країни демонструють відмінності в акцентах, що зумовлено їх історичним, соціальним та політичним контекстом.

У Великій Британії та США застосовується модель, де професіоналізм формується через компетентнісний підхід із сильним етичним компонентом. Основні інструменти: атестація, системи KPI, обов'язкові програми підвищення кваліфікації та наставництво [76]. Така система дозволяє оцінювати як знання та навички службовців, так і їх здатність приймати етичні рішення у складних ситуаціях.

У Скандинавських країнах (Швеція, Данія, Норвегія) акцент робиться на прозорості та підзвітності: професіоналізм державних службовців поєднує компетентність із соціальною відповідальністю перед громадянами. Працівники державних установ проходять регулярну підготовку з питань комунікації з громадянами та електронного урядування, що підвищує рівень довіри суспільства [71].

У Європейському Союзі практикується системна інтеграція принципів та стандартів через Кодекси етики, навчальні програми та електронні платформи оцінки результативності державних службовців. При цьому країни-члени активно впроваджують цифрові інструменти для контролю якості публічних послуг і прозорості діяльності [74].

У порівняльному аспекті можна виділити основні відмінності та спільні риси:

– спільні риси (усі країни визнають, що професіоналізм обов'язково включає компетентність, етичність, результативність та підзвітність [72]);

– відмінності (США і Великобританія приділяють більше уваги формальній оцінці компетенцій та системам KPI; Скандинавія робить акцент на прозорості та громадянській орієнтації; ЄС інтегрує цифрові інструменти у систему контролю та підвищення кваліфікації).

Для наочності пропонується табл. 1.11, яка демонструє порівняльний аналіз ключових елементів професіоналізму у публічному управлінні в окремих країнах.

Таблиця 1.11

Порівняльний аналіз міжнародних практик формування професіоналізму у публічному управлінні

Країна / Організація	Основний акцент	Інструменти формування
США [76]	Компетентність та етичність	Атестація, KPI, наставництво, підвищення кваліфікації
Велика Британія [63]	Компетентність, підзвітність	Професійні стандарти, програми підвищення кваліфікації, кодекси етики
Швеція, Данія, Норвегія [71]	Прозорість та орієнтація на громадянина	Електронні сервіси, навчальні програми, комунікаційні тренінги
ЄС [74]	Інтеграція стандартів і цифрових інструментів	Кодекси етики, електронні платформи оцінки, навчальні програми
OECD (загальноєвропейська практика) [72]	Комплексний підхід	Компетентності, етика, підзвітність, результативність

*Джерело: власна розробка автора на основі джерел [75; 62; 70; 73;71].

Таким чином, міжнародний досвід демонструє, що успішне формування професіоналізму у державній службі є комплексним процесом, який потребує одночасного розвитку компетенцій, дотримання етичних норм та впровадження ефективних інституційних механізмів. Міжнародний досвід показує, що забезпечення професіоналізму у публічному управлінні потребує системного поєднання навчання, контролю, оцінки результативності та цифрових технологій. У різних країнах застосовуються різні методики, що формують високі стандарти професійної діяльності державних службовців.

У США широко застосовується система компетентнісного оцінювання (Competency-Based Framework). Вона включає визначення ключових компетенцій для кожного рівня службовця, регулярні оцінки через KPI, наставництво та обов’язкові програми підвищення кваліфікації [76]. Така

методика дозволяє не лише визначати рівень професіоналізму, але й планувати розвиток кар'єри службовців у відповідності з державними потребами.

У Великій Британії застосовується модель Civil Service Learning, що поєднує індивідуальні навчальні плани, е-курси, тренінги з етичної поведінки та наставництво. Однією з ключових особливостей є інтеграція оцінки компетентності із професійними стандартами, що дозволяє систематично вимірювати рівень професіоналізму [63].

У Скандинавських країнах реалізується підхід, орієнтований на громадянина та прозорість. Наприклад, у Швеції використовуються електронні платформи оцінки ефективності службовців, що включають показники результативності, етичної поведінки та зворотного зв'язку від громадян [71]. Така методика забезпечує високий рівень підзвітності та довіри громадян до публічної служби.

У Європейському Союзі велика увага приділяється інтегрованим платформам підготовки та оцінки державних службовців, де поєднані навчальні курси, електронні тестування, атестації та оцінка практичної діяльності. Такий підхід дозволяє стандартизувати вимоги до професіоналізму та забезпечити єдині критерії оцінки для різних держав-членів [74].

Для наочності пропонується рис. 1.6, що демонструє поєднання основних методик забезпечення професіоналізму у міжнародній практиці.



Рис. 1.6 Методики забезпечення професіоналізму у публічному управлінні (міжнародна практика)

*Джерело: власна розробка автора на основі джерел[74].

Крім того, міжнародні кейси свідчать, що поєднання методик дозволяє:

- систематично оцінювати компетенції та результативність службовців;
- підвищувати рівень етики та доброчесності у державній службі;
- забезпечувати прозорість і підзвітність діяльності державних органів;
- впроваджувати цифрові інструменти для підтримки навчання та контролю результативності.

Отже, сучасні методики міжнародних країн демонструють, що ефективне формування професіоналізму потребує комплексного підходу, який поєднує навчання, оцінку компетентностей, етичну підготовку та інституційні механізми контролю, а також використання цифрових технологій для підвищення ефективності управління.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНИЙ ОГЛЯД СТАНУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОФЕСІОНАЛІЗМУ В ДЕПАРТАМЕНТІ МОЛОДІЖНОЇ ПОЛІТИКИ ТА СПОРТУ , РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ І РОБОТИ З ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИМИ ОСОБАМИ ІВАНО- ФРАНКІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

2.1 Аналіз управлінської діяльності Департаменту молодіжної політики та спорту, розвитку територій і роботи з внутрішньо переміщеними особами Івано-Франківської міської ради

Департамент молодіжної політики та спорту, розвитку територій і роботи з внутрішньо переміщеними особами Івано-Франківської міської ради є виконавчим органом Івано-Франківської міської ради. Його діяльність спрямована на реалізацію державної та місцевої політики у сферах молодіжної, внутрішньої та гендерної політики, фізичної культури і спорту, розвитку територіальних громад, а також інтеграції внутрішньо переміщених осіб у межах Івано-Франківської міської територіальної громади.

Основною метою діяльності Департаменту є забезпечення умов для розвитку молоді та спорту, сприяння підвищенню рівня фізичної активності населення, реалізація програм підтримки молодіжних ініціатив, сімейних цінностей, боротьби з різними видами та формами насильства та торгівлі людьми, сприяння розвитку територій громади, а також надання допомоги та підтримки внутрішньо переміщеним особам (ВПО) у процесі їх соціальної адаптації та інтеграції в громаду.

Департамент молодіжної політики та спорту Івано-Франківської міської ради створений рішенням Івано-Франківської міської ради від 22.12.2015 року № 42-2.

До складу Департаменту входять 4 відділи[19]:

- відділ спорту;
- відділ молодіжної політики;

- відділ сім'ї та гендерної політики;
- відділ фінансово-господарської діяльності.

Керівництво діяльністю Департаменту здійснює керівник, який несе персональну відповідальність за виконання покладених на департамент завдань та реалізацію державної політики у відповідних сферах на території Івано-Франківської міської громади.

У своїй роботі департамент активно співпрацює з громадськими організаціями, спортивними федераціями, молодіжними центрами та просторами, закладами вищої освіти, міжнародними фондами та благодійними установами. Така взаємодія сприяє ефективному впровадженню соціальних, молодіжних і спортивних програм, підвищує рівень залученості молоді та громади до суспільного життя міста.

У підпорядкуванні Департаменту є такі структурні підрозділи[19]:

- Івано-Франківський міський центр фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх»;
- Івано-Франківський міський центр з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю «Інваспорт»;
- комунальне підприємство «Франківськ Арена»;
- комунальна установа «Івано-Франківський молодіжний центр «Рух».

У своїй діяльності Івано-Франківський міський центр фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» керується рішенням Івано-Франківської міської ради від 15.12.2023 року № 231-39 «Про затвердження «Програми розвитку масового спорту за місцем проживання та у місцях масового відпочинку населення на 2024-2028 роки». Міським центром «Спорт для всіх» постійно проводяться спортивно-масові заходи для ознайомлення, залучення і зацікавлення якнайбільшої кількості учасників усіх вікових груп до занять різними видами рухової активності. Протягом 2024 року Івано-Франківський міський центр «Спорт для всіх» провів понад 100 спортивно-масових заходів, серед мешканців міста Івано-Франківська і Івано-Франківської територіальної громади, до активної участі у яких залучено близько 15000 людей, у тому числі

ВПО і військовослужбовців. Серед проведених спортивно-масових заходів можна виділити наступні:

- заходи серед військовослужбовців і ветеранів військових дій;
- сімейні спортивні заходи; - заходи для дітей дошкільного віку;
- заходи для дітей шкільного віку;
- заходи для студентської молоді;
- заходи серед ВПО;

Проведені заходи були присвячені до державних та релігійних свят, що у свою чергу сприяє патріотичному вихованню дітей, молоді та дорослого населення. Спортивні заходи серед військовослужбовців мають на меті сприяти популяризації спорту серед військових та забезпечити психоемоційне розвантаження воїнів в умовах теперішнього стану в державі

Рішенням Івано-Франківської міської ради від 15.12.2023 року № 230-39 була затверджена «Міська Програма розвитку спорту осіб з інвалідністю на 2024 - 2028 роки» згідно якої проводилась робота Івано-Франківського міського центру з фізичної культури і спорту осіб з інвалідністю «Інваспорт». Робота центру спрямована на розвиток і популяризацію спорту серед осіб з інвалідністю Івано-Франківської міської територіальної громади, підвищення рівня проведення змагань, організацію фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності серед осіб з інвалідністю та учасників бойових дій, у тому числі щодо спорту вищих досягнень, а також фізкультурно-спортивної реабілітації людей з інвалідністю та учасників бойових дій. Міським центром «Інваспорт» постійно проводилися спортивно-масові заходи для залучення осіб з інвалідністю різних вікових груп до активного способу життя, зокрема:

- спортивні ігри серед молоді з інвалідністю;
- спортивні естафети серед дітей та молоді з функціональними обмеженнями;
- спортивні розваги серед дітей з вадами мовлення;
- змагання з перегонів на велосипедах серед сімей з дітьми з аутичним типом розвитку та серед дітей і молоді з інвалідністю;

- міські змагання «Повір у себе» з шашок серед дітей та молоді з функціональними обмеженнями;
- спортивні змагання серед дітей з порушенням фізичного розвитку та інтелектуального розвитку.

Основна мета діяльності підприємства – надання якісних послуг у сфері спорту, організація спортивно-масових заходів та належне утримання спортивних споруд і майданчиків. Протягом року КП «Франківськ Арена» виконало численні роботи з ремонту, благоустрою та модернізації спортивної інфраструктури.

Комунальна установа «Івано-Франківський молодіжний центр «Рух» (далі – КУ «ІФМЦ «Рух»)) реалізовує молодіжну політику через заходи, які сприяють соціалізації та самореалізації молоді, інтелектуальному, моральному, духовному розвитку молоді, реалізації її творчого потенціалу, національно-патріотичному вихованню, популяризації здорового способу життя молоді, зайнятості у вільний час, забезпеченню громадянської освіти та розвитку волонтерства. КУ «ІФМЦ «Рух» є співвиконавцем програми «Молодь Івано-Франківської міської територіальної громади» на 2021-2025 рр. та сприяє формуванню національної свідомості та патріотизму молоді, посиленні участі молоді у суспільному житті, підвищенні спроможності молоді, утвердженні здорового способу життя серед молоді та підтримки соціально вразливої молоді. Усі події у Центрі поділяються на власні, партнерські (спільна організація з іншими фізичними або юридичними особами) та події зовнішніх організацій.

Департамент молодіжної політики та спорту, розвитку територій і роботи з внутрішньо переміщеними особами Івано-Франківської міської ради реалізує державну політику у сферах молодіжної, спортивної та гуманітарної роботи на місцевому рівні. Його діяльність спрямована на створення умов для гармонійного розвитку молоді, популяризацію спорту, забезпечення соціальної підтримки внутрішньо переміщених осіб (ВПО), а також розвиток територіальних громад міста.

Департамент відповідно до покладених на нього завдань[19]:

- забезпечує реалізацію державних, обласних та міських програм у сфері фізичної культури та спорту, галузі молодіжної, гендерної політики, захисту інтересів сім'ї та дітей;
- координує діяльність структурних підрозділів виконавчого комітету міської ради у сфері створення належних умов для виховання дітей та молоді, розвитку їх здібностей та задоволення інтересів;
- бере участь у формуванні та забезпеченні реалізації державної політики на регіональному рівні з питань фізичної культури і спорту та дозвілля молоді;
- сприяє збереженню і розвитку мережі фізкультурно-спортивних закладів, вживає заходів з їх кадрового укомплектування та зміцнення матеріально-технічної бази;
- забезпечує проведення профілактичних заходів з питань пропаганди та формування здорового способу життя молоді, проводить інформаційно-просвітницьку роботу з протидії поширенню у молодіжному середовищі соціально небезпечних хвороб.

Основні завдання департаменту[19]:

- забезпечення реалізації державної політики у молодіжній сфері, сфері фізичної культури та спорту;
- сприяння соціальному становленню та розвитку молоді, забезпечення її соціального і правового захисту;
- забезпечення фізичного виховання і фізкультурно-оздоровчої діяльності у навчально-виховній, виробничій та соціально-побутовій сферах на принципах пріоритету оздоровчої спрямованості, використання сучасних засобів і форм розвитку фізичної культури населення;
- забезпечення оптимальних організаційно-правових і економічних умов для реалізації державної молодіжної, сімейної та гендерної політики в місті, ефективного використання бюджетних та інших засобів, які спрямовуються на

вирішення проблем дітей, молоді, сім'ї та жінок; розробка та реалізація цільових програм, спрямованих на вирішення проблем молоді, сім'ї та жінок;

- організація змістовного дозвілля неповнолітніх, учнівської та студентської молоді;

- розробка пропозицій щодо розмірів фінансування з бюджету молодіжної, сімейної та гендерної політики та здійснення контролю за використанням коштів.

Департамент утримується за рахунок коштів місцевого бюджету, а також шляхом залучення додаткових джерел фінансування — державних субвенцій, грантових програм, партнерських проєктів та цільових надходжень, є самостійним структурним підрозділом виконавчого комітету Івано-Франківської міської ради.

У контексті бюджетної децентралізації та посилення ролі органів місцевого самоврядування, Департамент виконує функції розпорядника бюджетних коштів нижчого рівня, відповідального за планування, розподіл і контроль використання фінансових ресурсів, передбачених на відповідні програми міської ради.

Основними напрямками фінансування Департаменту у 2025 році є:

- утримання апарату управління та адміністративні видатки;
- реалізація програм у сфері молодіжної політики;
- розвиток фізичної культури та спорту, утримання спортивних споруд та організація спортивних заходів;
- розвиток територій, благоустрій та інфраструктурні ініціативи;
- реалізація програм соціальної підтримки, адаптації та інтеграції внутрішньо переміщених осіб;
- співфінансування проєктів, що здійснюються за рахунок державних субвенцій та міжнародної технічної допомоги;
- спеціальні фонди та цільові програми.

У структурі витрат переважають видатки на реалізацію цільових програм, що пов'язані з потребами молоді та ВПО, оскільки в умовах воєнного

стану зростає роль соціальної підтримки, інтеграції та розвитку місцевих спільнот.

Для наочності пропонується табл. 2.1, яка демонструє розподіл витрат місцевого бюджету на реалізацію місцевих/регіональних програм у 2025 році, а саме на реалізацію програм Департамент молодіжної політики та спорту, розвитку територій і роботи з внутрішньо переміщеними особами Івано-Франківської міської ради.

Фінансова діяльність Департаменту є відкритою та підзвітною відповідно до норм Закону України «Про відкритість використання публічних коштів». Це забезпечує прозорість бюджетних процедур, контроль ефективності використання фінансів та можливість громадського моніторингу.

Таким чином, фінансове утримання Департаменту є стратегічним інструментом, що формує спроможність органу місцевого самоврядування відповісти на сучасні виклики та забезпечити сталий розвиток міста в умовах воєнного часу та післявоєнного відновлення.

У сучасних умовах реформування публічного управління та післявоєнного відновлення держави питання ефективності механізмів контролю та стимулювання професійної діяльності державних службовців набуває особливої актуальності. Від рівня прозорості, підзвітності та мотивації посадових осіб безпосередньо залежить не лише якість управлінських рішень, а й довіра суспільства до влади, стабільність державної служби та результативність виконання завдань державної політики.

Контроль і стимулювання – це взаємопов’язані складові системи управління персоналом у державних органах. Контроль забезпечує об’єктивне оцінювання діяльності працівників, а стимулювання формує мотивацію до підвищення ефективності праці. В Україні механізми контролю за діяльністю службовців формально врегульовані Законом України «Про державну службу» та рядом підзаконних актів, зокрема Постановою Кабінету Міністрів № 640 від 23 серпня 2017 року «Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців».

Таблиця 2.1

Розподіл витрат місцевого бюджету на реалізацію місцевих/регіональних програм у 2025 році

Найменування головного розпорядника коштів місцевого бюджету / відповідального виконавця, найменування бюджетної програми згідно з Типовою програмною класифікацією видатків та кредитування місцевого бюджету	Найменування місцевої/ регіональної програми	Усього	Загальний фонд
Департамент молодіжної політики та спорту, розвитку територій і роботи з внутрішньо переміщеними особами Івано-Франківської міської ради		54770700	54770700
Здійснення заходів та реалізація проєктів на виконання Держпвної цільової соціальної програми "Молодь України"	Програма "Молодь Івано-Франківської міської територіальної громади" на 2021-2025 роки	4470000	4470000
	Підпрограма "Міський конкурс проєктів та програм розвитку місцевого самоврядування та громадянського суспільства"	30000	30 000
Видатки пов'язані з наданням підтримки внутрішньо переміщеним та/або евакуйованим особам у зв'язку із введенням воєнного стану в Україні	Програма підтримки та інтеграції внутрішньо переміщених осіб в Івано-Франківській міській територіальній громаді на 2025-2026 роки	200 000	200 000
Проведення навчально-тренувальних зборів і змагань з олімпійських видів спорту	Програма розвитку фізичної культури і спорту міста Івано-Франківська на 2023-2026 роки	2 200 000	2 200 000
Проведення навчально-тренувальних зборів і змагань з неолімпійських видів спорту		1 000 000	1 000 000
Розвиток та підтримка доступної спортивної інфраструктури	Програма фінансової підтримки громадських організацій фізкультурно-спортивного спрямування, спортивних клубів та федерацій з видів спорту Івано-Франківської міської територіальної громади на 2025-2029 роки	13 000 000	13 000 000
Підтримка спорту вищих досягнень та організацій, які здійснюють фізкультурно-спортивну діяльність в регіоні		30 229 000	30 229 000
Забезпечення діяльності місцевих центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» та проведення фізкультурно-масових заходів серед населення регіону	Програма розвитку масового спорту за місцем проживання та у місцях масового відпочинку населення на 2024-2028 роки	1 684 700	1 684 700
Проведення навчально-тренувальних зборів і змагань з неолімпійських видів спорту	Підпрограма "Фонд міської ради на виконання депутатських повноважень"	5 000	5 000
Підтримка спорту вищих досягнень та організацій, які здійснюють фізкультурно-спортивну діяльність в регіоні		52 000	52 000
Проведення навчально-тренувальних зборів і змагань з олімпійських видів спорту	Програма розвитку фізичної культури і спорту міста Івано-Франківська на 2023-2026 роки	2 200 000	2 200 000

*Джерело: власна розробка автора на основі джерел[19] .

Після 2022 року, в умовах воєнного стану, НАДС розпочало оновлення підходів до оцінювання результативності службової діяльності. Вперше були запроваджені гнучкі індикатори ефективності (KPI), орієнтовані не на кількість виконаних завдань, а на досягнення конкретних управлінських результатів [41]. Проте лише близько 30% центральних органів влади станом на 2024 рік фактично впровадили систему KPI на постійній основі, тоді як решта використовують змішані або спрощені моделі. Зазначене свідчить про нерівномірність управлінської культури в органах влади та про необхідність централізованої координації з боку НАДС.

З точки зору контролю, діюча система включає кілька основних рівнів: внутрішній адміністративний контроль у межах структурного підрозділу, відомчий контроль у межах органу влади та зовнішній контроль, який здійснюють Рахункова палата, Державна аудиторська служба, НАЗК і НАДС. На практиці саме внутрішній контроль найчастіше має формальний характер, а його результати не використовуються для вдосконалення роботи персоналу.

Позитивним кроком стало запровадження в 2023 році електронного інструменту «Профіль результативності державного службовця» в тестовому режимі, який дозволяє керівникам та кадровим службам відстежувати прогрес у досягненні поставлених цілей, оцінювати навички співробітників і формувати рекомендації для їхнього розвитку. Зазначений інструмент став частиною національної системи HRMIS (Human Resources Management Information System), розробленої у співпраці з Програмою EU4PAR.

Крім того, існує проблема фрагментарності системи збору та аналізу інформації про результати службової діяльності. На сьогодні кожен орган влади має власну систему моніторингу, а єдині критерії ефективності для всієї державної служби відсутні. Зазначене призводить до того, що показники різних органів не можна порівняти між собою, а узагальнена картина ефективності державної служби втрачає об'єктивність.

Діяльність Департаменту молодіжної політики та спорту, розвитку територій і роботи з внутрішньо переміщеними особами Івано-Франківської

міської ради здійснюється відповідно до Конституції України, Закону України від 24.12.1993р. №3808-XII «Про фізичну культуру і спорт», Закону України від 27.04.2021р. №1414-IX «Про основні засади молодіжної політики», Законом України «Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб» від 20.10.2014 № 1706-VII, Законом України від 13.01.2011р. № 2939-VI «Про доступ до публічної інформації», постановою Кабінету Міністрів України від 05.09.2007р. №1087 «Про консультативно-дорадчий орган з питань сім'ї, гендерної рівності, демографічного розвитку, запобігання та протидії домашньому насильству та протидії торгівлі людьми», актами Президента України і постановами Кабінету Міністрів України, актами органів виконавчої влади, іншими нормативними актами, рішеннями Івано-Франківської міської ради та її виконавчого комітету, розпорядженнями міського голови.

Департамент у своїй діяльності керується принципами законності, гласності, відкритості, підзвітності, ефективності та партнерства з громадськими інституціями. Його створення спрямоване на реалізацію державної політики у сферах молодіжного розвитку, спорту, підтримки внутрішньо переміщених осіб і сталого розвитку міських територій.

Інформаційне забезпечення діяльності Департаменту базується на використанні сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, електронного документообігу та відкритих джерел публічної інформації.

Департамент активно користується власним вебсайтом та офіційним вебсайтом Івано-Франківської міської ради, на якому розміщуються новини, звіти, оголошення та інформація про діяльність структурного підрозділу. Також активно застосовуються соціальні мережі (Facebook, Instagram, Telegram) для поширення інформації серед молоді та мешкангромади.

У структурі Департаменту функціонує внутрішня система обміну службовими документами, ведеться електронна пошта для комунікації між відділами. Працівники користуються базами даних та реєстрами, що стосуються молодіжної політики, спорту й соціального захисту ВПО.

План роботи Департаменту молодіжної політики та спорту, розвитку територій і роботи з внутрішньо переміщеними особами Івано-Франківської міської ради складається на півріччя відповідно до покладених функцій, стратегічних цілей міської ради та пріоритетів державної молодіжної, спортивної та соціальної політики.

У плані передбачаються основні заходи з реалізації молодіжних програм, розвитку фізичної культури і спорту, підтримки внутрішньо переміщених осіб, а також дії щодо зміцнення співпраці з територіальними громадами, закладами освіти, громадськими організаціями та міжнародними партнерами.

До плану роботи включаються[19]:

- заходи із реалізації програм та проєктів у сфері молодіжної політики та спорту;
- інформаційно-просвітницькі кампанії серед молоді та ВПО;
- підготовка аналітичних матеріалів, звітів, моніторинг виконання програм;
- організаційно-методична допомога структурним підрозділам та молодіжним організаціям;
- навчально-тренінгові заходи для молодіжних працівників і представників громадських ініціатив;
- участь у міжвідомчих нарадах, форумах, конференціях і робочих зустрічах.

Пропозиції до плану роботи подаються керівниками відділів департаменту, погоджуються директором Департаменту та заступником міського голови відповідно до розподілу обов'язків та передаються до організаційному управлінню.

Такі пропозиції мають містити обґрунтування доцільності проведення конкретних заходів, очікувані результати, цільові групи та джерела фінансування (за наявності)..

Виконання запланованих заходів підтверджується відповідними документами:

- організаційні або інформаційні заходи (звітами або довідками про проведення);
- аналітична діяльність (підготовкою аналітичних довідок, узагальнень чи звітів);
- навчально-методичні заходи (актами про проведення тренінгів, семінарів, конференцій);
- спортивні заходи (протоколами результатів, фотозвітами та інформаційними публікаціями);
- робота з ВПО (звітами про надання допомоги, консультацій та проведення адаптаційних програм).

Підсумки виконання плану роботи розглядаються на щоквартальній нараді керівництва департаменту, за результатами якої приймаються рішення щодо підвищення ефективності діяльності та планування подальших дій.

Отже, діяльність Департаменту молодіжної політики та спорту, розвитку територій і роботи з внутрішньо переміщеними особами Івано-Франківської міської ради демонструє комплексний, системний і результативний підхід до реалізації державної та місцевої політики у сфері молоді, спорту, соціальної підтримки та розвитку територіальних громад. Широкий спектр програм, ефективна міжсекторальна взаємодія, прозорість фінансового управління та орієнтація на потреби різних цільових груп – від дітей і молоді до військовослужбовців, ВПО та осіб з інвалідністю – забезпечують високий рівень впливу діяльності Департаменту на якість життя громади. У поєднанні з сучасними механізмами контролю та організації роботи, спрямованими на підвищення професійності державних службовців, це створює підґрунтя для подальшого зміцнення інституційної спроможності місцевого самоврядування та сталого розвитку міста в умовах воєнного стану й післявоєнної відбудови.

2.2. Оцінка ефективності механізмів контролю та стимулювання професійної діяльності в органах влади.

Оцінка ефективності механізмів контролю та стимулювання професійної діяльності в органах влади, зокрема в Департаменті молодіжної політики та спорту, розвитку територій і роботи з внутрішньо переміщеними особами Івано-Франківської міської ради, набуває особливої ваги в умовах трансформації публічного управління, посилення ролі місцевого самоврядування та необхідності забезпечення високих стандартів якості роботи службовців. Важливість теми пояснюється також тим, що в сучасних реаліях ефективність діяльності органів влади визначається не лише виконанням регламентних процедур, а й спроможністю швидко адаптуватися до нових викликів, забезпечувати інноваційність управлінських процесів, підтримувати професійний потенціал кадрів і створювати умови для їх розвитку. Саме механізми контролю й стимулювання виступають ключовими інструментами, які формують робоче середовище, визначають рівень відповідальності, мотиваційний клімат і кінцеву результативність управлінських рішень.

У практиці Департаменту механізми контролю професійної діяльності органічно поєднуються з інструментами стимулювання, що створює цілісну систему управління персоналом. Контроль у структурі місцевого самоврядування формується як багаторівнева система, що включає внутрішній адміністративний контроль, моніторинг виконання завдань, оцінювання результатів роботи, аудит ефективності виконання функцій, регулярний аналіз дотримання службової дисципліни та якості управлінських процесів. Водночас система стимулювання представлена матеріальними, моральними, кар'єрними, інтелектуальними та інституційними компонентами, які підвищують залученість персоналу, формують довгострокову мотивацію і сприяють професійному зростанню службовців. Взаємодія цих механізмів забезпечує можливість не лише контролювати результати, але й визначати

слабкі місця, прогнозувати професійні потреби, формувати культуру управлінської відповідальності та ініціативності.

Підґрунтям для формування ефективної системи контролю та стимулювання в Департаменті є нормативно-правова база, що включає положення законів України, локальні акти, накази, регламенти та внутрішні інструкції. Кожен компонент цієї системи відповідає певним функціям: забезпечення прозорості, підвищення результативності, створення умов для професійного розвитку, а також дотримання стандартів доброчесності та етичної поведінки. Діяльність органу влади безпосередньо залежить від того, наскільки якісно вибудовані процедури оцінювання та стимулювання, адже саме вони визначають, чи буде робота працівників послідовною, прогнозованою та орієнтованою на результат.

Важливою характеристикою Департаменту є його комплексна структура та специфічні напрями діяльності[19]: молодіжна політика, фізична культура і спорт, розвиток територій, соціальний супровід внутрішньо переміщених осіб. Це потребує високого ступеня координації, багатопрофільних компетентностей, уміння працювати в міжсекторальних командах і застосовувати сучасні методи управління. У таких умовах ефективність контролю за професійною діяльністю визначається не лише адміністративними процедурами, але й здатністю системно оцінювати якість роботи у взаємозв'язку з потребами громади, програмами розвитку, стратегічними пріоритетами міста та вимогами воєнного часу.

Особливістю діяльності Департаменту є активне використання інструментів самооцінювання, моніторингу діяльності структурних підрозділів, аналізу динаміки навантаження, ефективності комунікацій і виконання цільових показників. Важливим аспектом є регулярні звіти працівників, оцінка якості реалізації державних і місцевих програм, внутрішні опитування щодо рівня організаційної культури та професійного клімату. Це дозволяє не лише аналізувати стан професійної діяльності, а й розробляти рекомендації щодо її вдосконалення. Таке комплексне бачення робить

механізми контролю гнучкими, адаптивними і здатними реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Система стимулювання діяльності працівників Департаменту ґрунтується на принципах відкритості, об'єктивності, доступності можливостей і відповідності результатів роботи рівню професійної компетентності. Практикуються різні види стимулів — преміювання за досягнення у виконанні бюджетних програм, відзначення працівників за високі професійні результати, можливості підвищення кваліфікації, участі у тренінгах, стажуваннях, програмах професійного розвитку. Особливу увагу приділено формуванню культури постійного навчання та обміну досвідом. Це сприяє створенню кадрового потенціалу, здатного виконувати складні управлінські завдання та впроваджувати модернізаційні процеси.

Для більш ґрунтовного аналізу у цій частині доцільно представити узагальнену таблицю 2.2, яка відображає ключові елементи системи контролю та стимулювання в Департаменті, їх призначення та управлінське значення.

Таблиця 2.2

Основні елементи системи контролю та стимулювання професійної діяльності в Департаменті

Елемент системи	Зміст та функції	Управлінське значення
1	2	3
Внутрішній контроль	Оцінювання дотримання вимог законодавства, регламентів, стандартів професійної діяльності	Забезпечує прозорість, запобігає порушенням, формує передбачуваність управлінських процесів
Моніторинг результатів	Аналіз виконання посадових завдань, програм, показників ефективності	Дає змогу оцінити реальний внесок працівника, визначити професійні потреби
Аудит ефективності	Перевірка раціональності використання ресурсів, відповідності результатів цілям	Оптимізує управлінські рішення, підвищує якість програмних результатів
Матеріальне стимулювання	Премії, доплати, надбавки	Підвищує мотивацію, стимулює досягнення цільових показників
Моральне стимулювання	Відзначення, подяки, нагороди	Формує позитивний психологічний клімат, зміцнює організаційну ідентичність

1	2	3
Професійний розвиток	Курси, тренінги, стажування, самоосвіта	Підвищує компетентність персоналу, забезпечує інноваційність управління

*Джерело: власна розробка автора на основі джерел[19;15].

Як видно з представлених матеріалів, система контролю та стимулювання діяльності в Департаменті є багатокомпонентною, методично обґрунтованою та орієнтованою на стратегічні цілі розвитку громади. Її ефективність базується на поєднанні формальних та неформальних інструментів, що дозволяє підтримувати високу професійність службовців і забезпечувати результативну діяльність органу влади в умовах складного суспільного контексту.

У процесі аналізу механізмів контролю та стимулювання професійної діяльності в Департаменті молодіжної політики та спорту, розвитку територій і роботи з внутрішньо переміщеними особами Івано-Франківської міської ради доцільним є застосування інструменту SWOT-аналізу: (див.табл.2.3), який дозволяє комплексно оцінити внутрішній потенціал органу, виявити чинники, що позитивно чи негативно впливають на функціонування системи контролю та мотивації персоналу, а також виявити можливості подальшого розвитку. SWOT-підхід є універсальним аналітичним методом, який забезпечує системне виявлення сильних і слабких сторін організаційних механізмів, а також визначення зовнішніх можливостей і загроз, що впливають на ефективність управлінських процесів.

Система контролю і стимулювання в Департаменті має потужні організаційні засади: її багаторівневість і нормативне підґрунтя створюють механізм, який здатен тримати роботу службовців в межах стандартів і забезпечувати підзвітність. Внутрішній контроль, моніторинг виконання посадових функцій і аудит ефективності— це той комплекс, який дає змогу не лише відстежувати процес виконання завдань, але й аналізувати їх результативність.

SWOT-аналіз системи контролю та стимулювання професійної діяльності в Департаменті молодіжної політики та спорту, розвитку територій і роботи з ВПО Івано-Франківської міської ради

Компонент	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1	2	3	4	5
Контроль	– Багаторівнева система (внутрішній адміністративний контроль + моніторинг + аудит) забезпечує перевірку на всіх етапах. – Чітке нормативне підґрунтя: закони, регламенти, внутрішні інструкції (гарантія формалізму і легітимності контролю). – Регулярні звіти, моніторинг виконання посадових завдань і програм, що дозволяє оцінити відповідність дій очікуваним результатам. – Прозорість фінансів та відкритість до громадського моніторингу.	– Складність і громіздкість процедур контролю можуть призводити до бюрократії, затримок, формального підходу (контроль «для галочки»). – Внутрішній контроль часто може мати «формальний характер», коли перевірки не супроводжуються аналізом причин відхилень або коригувальними діями. – Механізми аудиту та моніторингу можуть бути недостатньо оперативними (із запізненням фіксуються проблеми, що знижує можливість швидкого реагування). – Обмеженість ресурсів (час, персонал, технічні засоби) може зменшувати глибину та об'єктивність контролю.	– Можливість вдосконалення контролю за рахунок запровадження нових ІТ-інструментів, систем електронного моніторингу та аналітики. – Створення механізмів зворотного зв'язку з громадськістю, ВПО, молоддю, що дасть змогу контролювати не тільки формальне виконання, а й реальний вплив політик. – Впровадження незалежних внутрішніх або зовнішніх оцінювачів (аудит, реєр-review) для підвищення об'єктивності контролю. – Розвиток культури оцінювання ефективності, навчання управлінців у сфері моніторингу, аналітики, управлінських компетенцій.	– Перевантаження кадрового складу через надмірну кількість контрольних процедур, що може призвести до вигорання, зниження мотивації, уповільнення роботи. – Можливість формалізації контролю — коли перевірки стають самоціллю, а не інструментом підвищення якості. – Опір змінам: працівники можуть сприймати нові механізми контролю як недовіру чи тиск, що знижує відкритість, ініціативність. – Зовнішній тиск (політичний, бюджетний, соціальний) може призвести до маніпуляцій звітністю, фокусування на формальних показниках, а не на реальних результатах.

1	2	3	4	5
Стимулювання	– Різноманітність стимулів: матеріальні (премії, доплати), моральні (відзначення, подяки), кар'єрні (підвищення кваліфікації, тренінги, можливість професійного росту). – Орієнтація на результат: стимулювання за досягнення цільових показників програм, ефективне виконання завдань. – Формування культури професійного розвитку та навчання — підтримка постійного підвищення кваліфікації. – Відкритість і прозорість — стимулювання базується на об'єктивному оцінюванні, з можливістю громадського контролю.	– Неоднорідність / нерівномірність стимулів: не всі працівники можуть мати рівні можливості для отримання премій або кар'єрного росту; ризик виникнення відчуття несправедливості. – Матеріальне стимулювання може бути недостатнім або нерегулярним — що знижує довгострокову мотивацію. – Відсутність чітких, загальноовизначених критеріїв оцінки результатів, які б враховували якість, а не лише кількість виконаних завдань. – Недостатня увага до нематеріальних стимулів (наприклад, кар'єрний розвиток, професійне зростання, визнання), особливо для молодих чи високопрофесійних працівників.	– Розширення можливостей стимулювання через залучення грантових програм, міжнародних проєктів, партнерства, що дає нові ресурси і мотивацію для працівників. – Впровадження системи КРІ або показників ефективності, що враховують якісні результати, інновації, вплив на громаду — стимулюватиме системну роботу, а не формальні звіти. – Розвиток системи внутрішнього професійного розвитку, наставництва, менторства — для підвищення компетентності і залученості персоналу. – Запровадження прозорих механізмів заохочення за ефективну співпрацю з громадськістю, ВПО, молоддю — стимулює ініціативність, відповідальність, соціальну відповідь.	– Брак ресурсів (бюджет, фінансування) для постійного матеріального стимулювання — що може звести систему стимулів до формальності. – Перевантаження «мотиваційними програмами» без реального змісту — ризик втрати довіри працівників. – Непрозорість або несправедливість розподілу стимулів — конфлікти, демотивація, кадрова плинність. – Знецінення стимулів, якщо системи оцінювання не будуть відповідати реальним результатам або будуть маніпульовані.

*Джерело: власна розробка автора на основі джерел [19].

З іншого боку, стимулювальні заходи – матеріальні, моральні, професійні – формують мотиваційне середовище, сприятливе для підвищення продуктивності, ініціативності та професійного розвитку. Важливо, що стимулювання не обмежується грошима: доступ до тренінгів, можливість професійного зростання, визнання заслуг створюють умови для залучення компетентних фахівців і утримання їх у структурі, що особливо актуально для органів місцевого самоврядування з великою кількістю функцій та завдань.

Проте будь-яка система має свої обмеження. Формалізм контролю може призвести до бюрократії, коли перевірки стають самоціллю і не супроводжуються реальним аналізом причин недоліків або підтримкою змін. Це створює ризик превалювання формального підходу над якісним – коли звіти подаються, програми «здаються», але реальних змін або покращень немає. Нерівномірність стимулювання, недостатність критеріїв оцінки, тривала затримка виплат або відзначень – усе це підриває довіру персоналу до системи. Особливо небезпечна ситуація, коли стимулювання перетворюється на «винагороду за презентабельність», а не за реальний внесок, що демотивує активних, відповідальних працівників.

Система має значний потенціал для розвитку. В умовах сучасних технологій – запровадження ІТ-рішень, систем електронного документообігу, моніторингу, аналітики – може значно підвищити оперативність і об'єктивність контролю, зменшити людський фактор і бюрократичні затримки. Створення механізмів зворотного зв'язку з громадськістю, молоддю, ВПО – дасть змогу перевіряти не лише формальне виконання програм, а й їх фактичну ефективність, вплив на громаду. Водночас розширення стимулів через гранти, міжнародні програми, партнерства, розвиток професійного росту, навчання, менторство – може залучити у Департамент молодих, мотивованих, сучасно підготовлених фахівців, що значно підвищить якість управління. Також впровадження системи КРІ або інших якісних показників результативності створює перспективу переходу від формального виконання до управлінсько-орієнтованого підходу, де важливий реальний вплив і зміни.

Водночас існують серйозні ризики. Перевантаження працівників бюрократією і численними контрольними процедурами може знизити оперативність, викликати вигорання, демотивацію, втрату ініціативи. Якщо стимулювання буде недостатнім, непрозорим або несправедливим – може з’явитися відчуття нерівності, втрати довіри до керівництва, що позначиться на кадровій стабільності та ефективності. Існує також ризик, що контроль перетвориться на ригідну систему перевірок, де головне – формальне дотримання процедур, а не результат; або що звітність буде маніпулюватися для досягнення «показників», що негативно вплине на реальну якість програм і довіру громадськості. Політичний чи бюджетний тиск, зміни пріоритетів фінансування, зовнішні виклики — усе це може зруйнувати баланс між контролем і стимулюванням, перетворивши систему на слабкий інструмент управління.

Проведений SWOT-аналіз демонструє, що система контролю та стимулювання в Департаменті має потужну внутрішню основу, що забезпечує прозорість, відповідальність та мотивацію персоналу. Проте існують ризики перевантаження, формалізму та нерівності, які можуть знижувати ефективність і демотивувати працівників. Водночас відкриваються значні можливості: за рахунок запровадження ІТ-рішень, вдосконалення оцінювання, розвитку професійних стимулів, залучення зовнішніх ресурсів та підсилення зворотного зв’язку з громадськістю. Щоб повною мірою реалізувати потенціал системи, необхідно балансувати між контролем і стимулюванням, забезпечуючи справедливість, оперативність, об’єктивність оцінювання, а головне – орієнтацію на якість та результати, а не просто на формальність виконання. Такий підхід створить умови для підвищення ефективності роботи Департаменту, підвищення довіри громади та сталого розвитку міської політики.

PEST-аналіз дозволяє виявити ключові зовнішні фактори, що впливають на функціонування системи контролю та стимулювання професійної діяльності у структурі органів місцевого самоврядування. Для Департаменту молодіжної політики та спорту, розвитку територій і роботи з внутрішньо переміщеними

особами Івано-Франківської міської ради ці фактори мають стратегічне значення, оскільки саме зовнішнє середовище визначає рамкові умови, у яких формуються політики, розподіляються ресурси, визначається кадрова політика та впроваджуються інструменти управління персоналом. (див. табл. 2.4).

Проведений ПЕСТ-аналіз дає можливість комплексно оцінити зовнішнє середовище, в якому функціонує система контролю та стимулювання професійної діяльності в Департаменті молодіжної політики та спорту, розвитку територій і роботи з внутрішньо переміщеними особами Івано-Франківської міської ради. Політичні фактори демонструють визначальну роль державної політики та нормативно-правового регулювання, на основі яких формуються ключові механізми оцінювання, мотивації, атестації та професійного розвитку державних службовців. Особливої уваги потребує вплив воєнного стану, який суттєво змінює не лише управлінські пріоритети, а й організацію внутрішніх процедур, зокрема контрольних та стимулюючих інструментів. В умовах підвищених ризиків, кадрової мобільності та необхідності реагувати на непередбачувані ситуації посилюється значення управлінської відповідальності, адаптивності та готовності до кризових рішень.

Економічні фактори підкреслюють ресурсні обмеження, у межах яких Департамент змушений організовувати свою діяльність.

Фінансова спроможність місцевого бюджету безпосередньо визначає можливості реалізації комплексних програм стимулювання, покращення умов праці, забезпечення належного матеріального й нематеріального заохочення персоналу. Разом із тим зовнішні фінансові ресурси, зокрема гранти, міжнародна технічна допомога, державні та регіональні програми підтримки, створюють додаткові можливості для модернізації механізмів контролю та розвитку кадрового потенціалу. За умови правильної організації залучення таких ресурсів Департамент може значно посилити свою спроможність до інновацій і професійного зростання працівників.

**PEST-аналіз зовнішніх факторів, що впливають на ефективність
механізмів контролю і стимулювання професійної діяльності працівників
Департаменту**

Політичні фактори (P)	Економічні фактори (E)
Стабільність нормативно-правової бази у сфері державної служби та місцевого самоврядування, зокрема вимоги до оцінювання професійної діяльності, конкурсний відбір та атестація держслужбовців.	Обмеженість фінансових ресурсів місцевого бюджету, що впливає на можливість запровадження комплексних стимулюючих заходів, програм професійного розвитку та матеріального заохочення.
Вплив воєнного стану, що вимагає адаптації кадрових та контрольних процедур до кризових умов, посилення ролі управлінської відповідальності.	Наявність міжбюджетних трансфертів і грантових ресурсів, які можуть бути залучені для підвищення кваліфікації персоналу та модернізації системи контролю.
Соціальні фактори (S)	Технологічні фактори (T)
Зростання очікувань громадськості щодо прозорості діяльності органів влади, що стимулює вдосконалення механізмів контролю за результатами роботи.	Активний розвиток цифрових технологій, електронного документообігу та автоматизованих систем оцінювання персоналу, що дає змогу підвищити об'єктивність і швидкість контролю.
Підвищення запиту на якісні соціальні, молодіжні та спортивні послуги, що створює потребу у формуванні більш мотивованого та кваліфікованого кадрового складу.	Необхідність цифрової грамотності працівників Департаменту для повноцінного використання новітніх інструментів моніторингу, звітності та самооцінювання діяльності.

*Джерело: власна розробка автора на основі джерел [19].

Соціальні фактори акцентують увагу на зростаючих очікуваннях суспільства щодо прозорості, відкритості та результативності діяльності органів влади, що стає одним із ключових стимулів до вдосконалення системи контролю. Підвищений попит громадян на якісні молодіжні, спортивні, соціальні та територіально орієнтовані послуги формує об'єктивну потребу у висококваліфікованому персоналі, здатному працювати з різними категоріями населення, включно з внутрішньо переміщеними особами. Зміна соціальної структури громади, поява нових груп отримувачів послуг, зростання громадської активності – усе це створює додатковий тиск на якість кадрового забезпечення та робить контрольні інструменти не лише адміністративною необхідністю, а й важливим механізмом підвищення довіри до влади.

Технологічні фактори виступають одними з найбільш динамічних і визначальних для майбутнього розвитку системи контролю та професійного стимулювання. Цифровізація, автоматизація управлінських процесів, впровадження електронного документообігу та комплексних інформаційних систем відкривають можливість для побудови більш прозорої, об'єктивної, оперативної та доказової моделі оцінювання результатів роботи персоналу. Використання сучасних програмних рішень дозволяє мінімізувати суб'єктивний фактор, забезпечити своєчасне формування аналітичних даних, сприяти розвитку компетентнісного підходу. Водночас важливим обмеженням залишається рівень цифрової компетентності працівників, що зумовлює потребу у додатковому навчанні, підвищенні кваліфікації та модернізації внутрішньоорганізаційних процесів.

Таким чином, ПЕСТ-аналіз підтверджує, що ефективність механізмів контролю та стимулювання професійної діяльності в Департаменті формується не лише внутрішніми управлінськими зусиллями, а й широким комплексом зовнішніх політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників. Їх урахування дає змогу не лише реалістично оцінити наявні можливості та загрози, а й окреслити стратегічні напрями модернізації всієї системи управління персоналом.

2.3. Виявлення прогалин та ризиків у дотриманні принципу професіоналізму: аналіз статистичних даних та практики.

Дотримання принципу професіоналізму в діяльності органів місцевого самоврядування є фундаментальною умовою забезпечення ефективності публічного управління, особливо в умовах підвищених соціальних викликів і воєнного стану. Аналіз практики роботи Департаменту молодіжної політики та спорту, розвитку територій і роботи з внутрішньо переміщеними особами Івано-Франківської міської ради, а також статистичних даних щодо кадрового

забезпечення, обсягів навантаження, участі працівників у програмах підвищення кваліфікації та оцінювання ефективності їх професійної діяльності дає підстави для виявлення низки структурних і процесних прогалин, що впливають на якість кадрової політики та об'єктивність системи контролю.

Одним із найвідчутніших ризиків є нерівномірність розподілу функціонального навантаження між окремими управліннями та відділами Департаменту, що підтверджується кількісними показниками щодо обсягів виконуваних завдань. У підрозділах, пов'язаних із роботою з внутрішньо переміщеними особами, молоддю чи територіальним розвитком, у період 2022–2024 років спостерігалось суттєве збільшення кількості звернень, заяв, запитів громадян та обсягу організаційної роботи. Натомість кадровий склад залишався відносно стабільним, що створило значний дисбаланс між рівнем завантаження та реальними можливостями забезпечення належної якості послуг. У таких умовах ризик формального підходу до виконання окремих завдань або недостатньої уваги до аналітичної та методичної роботи суттєво зростає, що негативно позначається на дотриманні принципу професіоналізму.

Важливою прогалиною є також неоднорідність рівня компетентностей працівників, зокрема щодо володіння сучасними цифровими інструментами, методиками оцінювання результативності проєктів, новими управлінськими практиками, передбаченими концепціями good governance та evidence-based policy. Статистичні дані про проходження курсів підвищення кваліфікації свідчать про те, що частина працівників бере участь у навчальних заходах нерегулярно або вибірково, що не дозволяє забезпечити єдиний стандарт компетентностей на рівні всього колективу. За умов переходу до нових цифрових систем контролю діяльності, автоматизованих платформ звітності, онлайн-реєстрів та електронних процедур взаємодії з громадянами така різниця в рівні професійних навичок створює додаткові управлінські ризики.

Ще одним критичним чинником є обмеженість можливостей для професійного зростання та кар'єрного просування, що проявляється у відсутності чітких і формалізованих індивідуальних траєкторій розвитку

персоналу. Статистика внутрішніх ротацій, переведень або підвищень демонструє низьку динаміку, що об'єктивно зменшує рівень мотивації та може спричиняти приховані форми професійного вигорання. Особливо це стосується посад, де робота пов'язана з високим емоційним навантаженням — взаємодією з ВПО, молоддю, сім'ями, що опинилися у складних обставинах, або з громадянами, які потребують підвищеної комунікаційної уваги.

Аналіз також показав наявність ризиків формального проведення оцінювання професійної діяльності, коли підсумки щорічної чи атестаційної оцінки у ряді випадків демонструють низьку диференціацію результатів (переважання високих оцінок без суттєвих відмінностей між працівниками). Така тенденція свідчить про певну обмеженість інструментів об'єктивного вимірювання результатів, недостатність доказових критеріїв оцінювання та можливу залежність процесу оцінювання від внутрішньокolleктивних або адміністративних чинників.

Окремо варто відзначити ризик недостатнього документування внутрішніх процедур, зокрема при реалізації механізмів контролю, перевірки виконання доручень, моніторингу проєктної діяльності та звітування щодо реалізації програм молодіжної, спортивної і територіальної політики. Наявні описові звіти та регулярні довідки засвідчують активність підрозділів, проте не завжди містять кількісні показники, порівняльний аналіз або доказову базу, що дозволило б формувати більш точні управлінські висновки щодо дотримання стандартів професіоналізму.

Поглиблений аналіз практики роботи Департаменту засвідчує, що існує низка ризиків, які можуть впливати на ефективність застосування механізмів контролю та стимулювання професійної діяльності працівників, що, у свою чергу, безпосередньо позначається на дотриманні принципу професіоналізму. Одним із головних ризиків є непослідовність і нерівномірність фактичного застосування стимулюючих інструментів, таких як преміювання, заохочення, подяки та участь у професійних програмах. Існує тенденція, за якої певні підрозділи мають більше можливостей для отримання стимулів, тоді як інші

перебувають у менш сприятливих умовах через характер виконуваних функцій або специфіку внутрішньої організації роботи. Це створює ризик формування відчуття несправедливості, знижує внутрішню мотивацію та порушує баланс між результатами праці й заохоченнями.

Суттєвим викликом залишається ризик суб'єктивізму в механізмах контролю, особливо при визначенні пріоритетів роботи, оцінюванні виконання планів або підбитті підсумків діяльності структурних підрозділів. У практиці органів місцевого самоврядування часто трапляються випадки, коли якість виконання роботи оцінюється не через кількісні чи доказові показники, а через загальне враження, непрямі ознаки або внутрішні комунікаційні фактори. Це знижує ефективність контролю й ускладнює формування об'єктивних управлінських рішень.

Окремим системним ризиком є затримка із впровадженням сучасних цифрових інструментів контролю, що обмежує можливість оперативного аналізу даних, побудови цифрових профілів результативності працівників та автоматизованого моніторингу ключових показників ефективності (KPI). За відсутності повноцінної цифрової інтеграції контрольні процедури набувають фрагментарного та частково ручного характеру, що збільшує ризик помилок, неточностей або неповноти інформації. Для Департаменту, який працює з великими масивами звернень, заяв, звітів, проєктів і програм, це є суттєвим обмеженням.

Аналіз також виявив ризик недостатньої комунікаційної інтегрованості контрольних і стимулюючих механізмів із загальною системою стратегічного управління Департаменту. Частина контрольних процедур є реактивними, тобто зосередженими на виявленні помилок, а не на розвитку компетентностей або профілактиці проблем. Відсутність системи регулярних зворотних зв'язків, індивідуальних зустрічей із працівниками щодо результатів їхньої діяльності, персональних рекомендацій щодо розвитку не дозволяє перетворити контроль на інструмент професійного зростання.

Нарешті, важливим ризиком є висока емоційна та психологічна напруга, зумовлена характером роботи працівників, особливо тих, хто взаємодіє з внутрішньо переміщеними особами або працює в умовах підвищеного громадського тиску. За відсутності системи психологічної підтримки, профілактики професійного вигорання та внутрішньої підтримки команди виникає ризик зниження якості управлінських рішень, зменшення внутрішньої мотивації та погіршення професійної дисципліни. Для глибшого розуміння виявлених прогалин та ризиків варто розглянути табл. 2.5 , яка наглядно демонструє основні елементи .

Таблиця 2.5

Виявлені прогалини та ризики у дотриманні принципу професіоналізм

Виявлена прогалина / ризик	Опис
Нерівномірне функціональне навантаження	Частина відділів, зокрема ті, що працюють із ВПО та молоддю, мають значно більший обсяг завдань, ніж інші підрозділи, без відповідного збільшення ресурсів або персоналу.
Нерівномірний рівень компетентностей працівників	Частина персоналу має обмежений досвід або знання щодо сучасних цифрових систем, методик оцінювання результативності та управлінських практик.
Обмежені можливості кар'єрного розвитку	Відсутність формалізованих індивідуальних траєкторій розвитку та обмежена кількість внутрішніх ротацій і підвищень.
Формалізоване оцінювання професійної діяльності	Нерідко підсумкові оцінки працівників не диференціюють реальні результати, що знижує ефективність контролю.
Недостатнє документування процедур контролю	Звіти та довідки не завжди містять кількісні показники або аналітичні дані, необхідні для об'єктивної оцінки ефективності.
Суб'єктивізм у застосуванні стимулюючих механізмів	Премії, заохочення та участь у професійних програмах нерівномірно розподіляються між підрозділами та співробітниками.
Недостатнє впровадження цифрових інструментів контролю	Автоматизовані системи KPI, електронні реєстри та цифрові платформи використовуються частково або несистемно.
Висока емоційна та психологічна напруга	Працівники, що взаємодіють із ВПО або працюють у кризових умовах, не завжди мають доступ до психологічної підтримки.
Нерівномірна інтеграція контрольних та стимулюючих механізмів у стратегію	Контроль часто має реактивний характер, а стимулювання не завжди пов'язане з розвитком компетенцій.

*Джерело: власна розробка автора на основі джерел [19;15].

Дослідження показало, що основні проблеми в реалізації принципу професіоналізму пов'язані з нерівномірним розподілом навантаження між структурними підрозділами та недостатнім рівнем компетентностей окремих працівників. Особливо це проявляється у відділах, що працюють із внутрішньо переміщеними особами та молоддю, де інтенсивність завдань значно перевищує наявні ресурси. Нерівномірне навантаження веде до формалізації процесів, зниження якості виконання завдань та обмеження можливостей для творчого й ефективного підходу до роботи. В умовах воєнного стану та підвищеної соціальної відповідальності цей ризик посилюється, оскільки працівники стикаються з додатковими кризовими викликами, які вимагають швидкого реагування і високого рівня компетентності.

Наступним важливим аспектом є недостатня ефективність механізмів оцінювання та стимулювання професійної діяльності. Формалізовані процедури оцінки результатів працівників часто не враховують реальний внесок у виконання програм і проектів Департаменту, що знижує мотивацію до саморозвитку та підвищення кваліфікації. Суб'єктивізм у застосуванні стимулюючих заходів, включаючи премії та участь у професійних програмах, також створює відчуття несправедливості та перешкоджає формуванню корпоративної культури, спрямованої на результативність і професіоналізм.

Не менш критичною є проблема недостатнього використання сучасних цифрових інструментів для контролю та моніторингу професійної діяльності. Хоча у Департаменті впроваджуються електронні системи документообігу та тестові інструменти оцінювання (наприклад, «Профіль результативності державного службовця»), їхнє застосування носить частковий і фрагментарний характер. Це обмежує можливості оперативного моніторингу, ускладнює аналіз результативності працівників та знижує об'єктивність контролю.

Високий рівень емоційного та психологічного навантаження також є суттєвим ризиком для дотримання принципу професіоналізму. Працівники, що працюють з ВПО, у відділах молодіжної політики та спорту, стикаються з постійним стресом, який може призводити до професійного вигорання.

Відсутність системної психологічної підтримки погіршує ефективність роботи та загальну атмосферу в колективі.

Таким чином, виявлені прогалини в дотриманні професіоналізму є комплексними і охоплюють організаційні, кадрові, фінансові та технологічні аспекти. Для підвищення ефективності механізмів контролю та стимулювання професійної діяльності необхідно інтегрувати оцінку результатів роботи з розвитком компетентностей, впровадженням сучасних цифрових інструментів моніторингу, забезпеченням психологічної підтримки персоналу та більш прозорою системою матеріального і нематеріального заохочення. Реалізація таких комплексних заходів дозволить створити середовище, яке сприятиме професійному росту працівників, підвищенню результативності виконання програм і завдань Департаменту, а також зміцненню довіри громадськості до органу місцевого самоврядування.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОФЕСІОНАЛІЗМУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

3.1. Розробка та впровадження інноваційних підходів до підготовки та розвитку компетентностей публічних службовців.

У сучасних умовах публічна служба в органах місцевого самоврядування постає як складна та багатовимірна сфера діяльності, де ефективність органу залежить не лише від наявності нормативно-правової бази, а й від високого рівня компетентностей службовців. Департамент молодіжної політики та спорту, розвитку територій і роботи з внутрішньо переміщеними особами Івано-Франківської міської ради виконує широкий спектр завдань: від організації масових спортивних заходів і розвитку молодіжних програм до соціальної підтримки внутрішньо переміщених осіб та координації роботи територіальних громад. Виконання цих завдань потребує від публічних службовців комплексних знань, навичок управлінської взаємодії, аналітичних здібностей та здатності до швидкої адаптації у змінних умовах, зокрема під час кризових ситуацій, спричинених воєнним станом чи економічними коливаннями.

Інноваційні підходи до підготовки та розвитку компетентностей спрямовані на створення умов, у яких службовці не просто виконують формальні обов'язки, а здатні активно приймати управлінські рішення, прогнозувати наслідки діяльності, підвищувати ефективність реалізації програм та ініціатив, а також підтримувати високий рівень мотивації і професійної відповідальності. Важливим аспектом є інтеграція цифрових технологій, автоматизованих систем обліку та оцінки ефективності, дистанційного навчання, електронних баз даних та платформ для оперативного обміну інформацією, що дозволяє підвищити об'єктивність контролю та скоротити час на підготовку аналітичних матеріалів.

Особливу увагу приділено персоналізації підходів до розвитку компетентностей. Кожен службовець отримує можливість розвивати професійні

навички відповідно до своїх функціональних обов'язків та пріоритетів Департаменту, з урахуванням потреб громади, очікувань молоді та внутрішньо переміщених осіб. Такий підхід дозволяє формувати у працівників здатність до самостійного прийняття рішень, ефективного планування робочого часу та оптимального використання ресурсів.

Важливою складовою є систематичне навчання через поєднання кількох взаємодоповнюючих методів. Працівники Департаменту мають можливість брати участь у дистанційних навчальних програмах, тренінгах, семінарах, воркшопах, а також отримувати індивідуальні консультації від наставників. Коучингова підтримка сприяє швидшій адаптації нових працівників і формуванню навичок міжособистісної взаємодії, управлінської ефективності та командної роботи.

Для наочності основні напрями впровадження інноваційних підходів у підготовку та розвиток компетентностей службовців Департаменту можна представити у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Напрями впровадження інноваційних підходів у підготовку та розвиток компетентностей службовців Департаменту

Інноваційний підхід	Сфера застосування	Очікуваний ефект
Цифрові платформи оцінки ефективності	Відділи молодіжної політики, спорту та роботи з ВПО	Підвищення прозорості оцінювання, зменшення впливу суб'єктивних факторів, своєчасне виявлення потреб у навчанні
Дистанційні навчальні програми та онлайн-тренінги	Всі структурні підрозділи Департаменту	Забезпечення безперервного розвитку компетентностей, гнучкість у навчанні, підвищення адаптивності працівників
Коучинг та наставництво	Молоді спеціалісти та нові працівники	Швидка адаптація до організаційної культури, формування командної взаємодії та передачі практичних знань
Використання аналітичних інструментів	Відділ розвитку територій, відділ спорту та відділ роботи з ВПО	Підвищення ефективності прийняття управлінських рішень, покращення планування та прогнозування, оптимізація ресурсів
Гейміфікація навчальних процесів	Відділ молодіжної політики та відділ сім'ї і гендерної політики	Підвищення мотивації до навчання, активне залучення службовців до процесу професійного розвитку

*Джерело: власна розробка автора на основі джерел [25;26;29].

Цифрові платформи оцінки ефективності дозволяють Департаменту не лише фіксувати досягнуті результати службовців, а й відстежувати динаміку розвитку їх професійних навичок. Це забезпечує можливість формування персоналізованих планів розвитку, спрямованих на підвищення управлінської спроможності кожного працівника. Крім того, автоматизація оцінки зменшує вплив суб'єктивних факторів і сприяє об'єктивності внутрішнього контролю.

Дистанційні навчальні програми та онлайн-тренінги дозволяють службовцям поєднувати безперервний розвиток компетентностей із виконанням щоденних обов'язків. В умовах сучасного темпу роботи та воєнного стану такий підхід є критично важливим, адже забезпечує доступ до навчальних ресурсів без необхідності фізичної присутності, дозволяючи адаптувати програми під індивідуальні потреби працівника.

Коучинг та наставництво створюють умови для передачі досвіду від більш досвідчених працівників до молодих спеціалістів, сприяють швидшій адаптації до організаційної культури департаменту, формують навички командної роботи та підвищують здатність до самостійного прийняття рішень. Такий підхід забезпечує збереження професійного потенціалу органу та підтримку високого рівня компетентності всіх структурних підрозділів.

Використання аналітичних інструментів у роботі відділів дозволяє системно оцінювати ефективність реалізації програм, прогнозувати можливі ризики та оптимізувати розподіл ресурсів. Працівники мають можливість приймати рішення на основі перевірених даних, що підвищує результативність управлінських дій та якість наданих послуг для громади, молоді та внутрішньо переміщених осіб.

Гейміфікація навчальних процесів підвищує мотивацію працівників до розвитку, робить процес навчання більш інтерактивним і цікавим, стимулює активну участь у тренінгах і практичних заняттях. Водночас вона формує навички командної взаємодії та самостійного вирішення складних завдань, що є особливо важливим для роботи в умовах високої динаміки та постійних змін пріоритетів у сфері молодіжної політики, спорту та соціальної підтримки ВПО.

Таким чином, комплексне впровадження цих інноваційних підходів формує цілісну систему розвитку компетентностей службовців, яка забезпечує підвищення професіоналізму, ефективності роботи Департаменту та реалізацію державної і місцевої політики на високому рівні, а також сприяє побудові спроможного та адаптивного органу місцевого самоврядування.

Для підвищення ефективності професійної діяльності працівників Департаменту пропонується впровадження комплексної системи інноваційних підходів, які дозволяють поєднати навчання, практику та оцінку компетентностей у межах щоденної роботи. Система має бути гнучкою, адаптованою до потреб окремих структурних підрозділів та до особливостей сучасного управлінського середовища.

Особлива увага приділяється підвищенню цифрової компетентності працівників, розвитку навичок аналітичного мислення, командної взаємодії, а також комунікації з громадськістю та учасниками молодіжних і спортивних програм. Наступні таблиці (табл.3.2;табл.3.3) демонструють практичні рекомендації для впровадження таких підходів у різних відділах Департаменту.

Таблиця 3.2

Рекомендації щодо інноваційних методів розвитку компетентностей у структурних підрозділах Департаменту

Відділ	Рекомендований інноваційний підхід	Очікувані результати впровадження
Відділ молодіжної політики	Організація регулярних онлайн-тренінгів, інтерактивних семінарів та воркшопів	Підвищення рівня компетентності у сфері управління молодіжними проєктами та заходами, ефективніше планування та оцінка результатів програм
Відділ спорту	Використання аналітичних платформ для оцінки ефективності спортивних заходів	Оптимізація процесу планування спортивних заходів, підвищення рівня залученості громадян до спорту, формування компетентностей у сфері управління ресурсами
Відділ сім'ї та гендерної політики	Впровадження коучингу та наставництва для нових працівників	Прискорена адаптація нових службовців, формування навичок консультування та управління конфліктами, підвищення якості соціальних програм

Відділ фінансово-господарської діяльності	Використання цифрових інструментів для оцінки результативності та планування бюджету	Підвищення прозорості та ефективності фінансового планування, формування компетентності у сфері аналітики та управління ресурсами
---	--	---

*Джерело: власна розробка автора на основі джерел [25;26;29].

Таблиця 3.3

Рекомендації щодо інноваційних методів розвитку компетентностей у структурних підрозділах Департаменту

Метод	Формат реалізації	Практичний ефект
Дистанційне навчання	Онлайн-курси, вебіари, інтерактивні платформи	Можливість гнучкого підвищення кваліфікації без відриву від основної роботи, розвиток навичок самостійного навчання та планування діяльності
Наставництво та коучинг	Парні або групові сесії з більш досвідченими працівниками	Швидка адаптація нових службовців, формування практичних навичок управління проектами та командної взаємодії
Гейміфікація навчальних процесів	Інтерактивні ігри, симуляційні завдання, конкурси	Підвищення мотивації працівників, розвиток креативності, навичок критичного мислення та ефективної комунікації
Аналітичні цифрові інструменти	Автоматизовані системи моніторингу, KPI та звітності	Об'єктивна оцінка результативності, розвиток аналітичних навичок, оперативне коригування процесів для підвищення ефективності роботи

*Джерело: власна розробка автора на основі джерел [25;26;29;37;66].

Впровадження зазначених інноваційних підходів дозволить Департаменту забезпечити системний розвиток компетентностей службовців, підвищити ефективність управлінських рішень та адаптивність персоналу до нових викликів. Крім того, застосування комплексних методів навчання та оцінки компетентностей сприятиме підвищенню професійної мотивації, формуванню культури безперервного вдосконалення та посиленню взаємодії між структурними підрозділами.

Таке системне впровадження інновацій забезпечує не лише розвиток окремих навичок, але й інтеграцію компетентностей у реальні робочі процеси, що позитивно впливає на загальну ефективність діяльності Департаменту, а також на якість надання послуг громадянам та внутрішньо переміщеним особам.

3.2. Механізми мотивації, оцінки та контролю професійної діяльності публічних службовців.

Для підвищення ефективності діяльності публічних службовців Департаменту важливо застосовувати комплексні механізми мотивації, оцінки та контролю, які поєднують фінансові, нефінансові та організаційно-управлінські інструменти. Пріоритетним завданням є забезпечення такої системи, яка спрямована не лише на формальне виконання обов'язків, а й на розвиток професійних компетентностей, підвищення внутрішньої мотивації та відповідальності кожного працівника.

Механізми мотивації мають бути диференційованими залежно від рівня посад, специфіки завдань та структурного підрозділу. Важливо, щоб вони стимулювали не лише результативність, а й активну участь у розробці та впровадженні інноваційних підходів у роботі департаменту. Водночас система оцінки та контролю повинна забезпечувати прозорість процесів, оперативний зворотний зв'язок, а також підґрунтя для прийняття управлінських рішень щодо розвитку персоналу та оптимізації робочих процесів.

Для наочності пропонується Таблиця 3.4, яка систематизує рекомендаційні механізми мотивації, оцінки та контролю, адаптовані до специфіки роботи Департаменту.

Таблиця 3.4

Рекомендовані механізми мотивації, оцінки та контролю публічних службовців Департаменту

Категорія механізму	Рекомендації для впровадження	Очікуваний ефект
1	2	3
Мотиваційні	Впровадження гнучкої системи фінансового заохочення залежно від результатів проєктів, участі у спортивних та молодіжних ініціативах; розробка програми визнання та нагородження за професійні досягнення; впровадження нефінансових стимулів – можливість участі у навчальних програмах, конференціях, внутрішніх проєктних групах	Підвищення внутрішньої мотивації, активна участь у проєктній діяльності, розвиток професійних компетентностей та командної взаємодії

1	2	3
Оцінка	Використання системи КРІ, орієнтованої на досягнення конкретних управлінських результатів та ефективність виконання функціональних обов'язків; регулярні індивідуальні та командні оцінювання; впровадження самостійного та взаємного оцінювання між працівниками	Забезпечення об'єктивності оцінки результатів, своєчасне виявлення потреб у навчанні та розвитку, формування культури відповідальності та самоаналізу
Контроль	Впровадження електронних систем моніторингу виконання завдань та проєктів; регулярний внутрішній аудит робочих процесів; застосування методів регулярного зворотного зв'язку від керівників та колег; контроль через цифрові інструменти з відображенням індикаторів результативності	Підвищення прозорості та підзвітності, швидке виявлення проблемних процесів, оптимізація ресурсів та робочого часу, зміцнення довіри між працівниками та керівництвом

*Джерело: власна розробка автора основі джерел [34; 37; 53].

Система мотивації, оцінки та контролю повинна бути цілісною і взаємопов'язаною. Фінансові заохочення стимулюють продуктивність, тоді як нефінансові – формують внутрішню мотивацію та активну участь у спільних проєктах. Система оцінки через КРІ та регулярний зворотний зв'язок дозволяє своєчасно визначати прогалини у компетентностях та коригувати стратегії розвитку персоналу. Контрольні інструменти забезпечують прозорість процесів та підвищують рівень довіри до управлінських рішень, водночас формуючи культуру відповідальності та дисципліни.

Завдяки комплексному застосуванню цих механізмів працівники Департаменту зможуть ефективно реалізовувати свої функції, підвищувати якість надання послуг громадянам та ВПО, а керівництво отримає прозору картину результативності діяльності кожного підрозділу.

Впровадження ефективної системи мотивації, оцінки та контролю передбачає не лише створення загальних принципів, а й адаптацію конкретних інструментів до особливостей роботи кожного структурного підрозділу. Враховуючи специфіку Департаменту молодіжної політики та спорту, розвитку територій і роботи з внутрішньо переміщеними особами Івано-Франківської

міської ради, пропонується комплексна стратегія, яка поєднує навчально-розвивальні, організаційно-адміністративні та цифрові механізми.

Основною метою цих рекомендацій (див. табл. 3.5; табл. 3.6). є формування культури високого професіоналізму, внутрішньої мотивації та відповідальності серед працівників, а також створення прозорої системи управління результативністю. При цьому важливо забезпечити баланс між заохоченням та контролем, що дозволяє підтримувати високу продуктивність і водночас формує сприятливе робоче середовище.

Таблиця 3.5

Рекомендовані інструменти мотивації та оцінки за структурними підрозділами Департаменту

Відділ	Інструменти мотивації	Інструменти оцінки	Пропоновані заходи контролю
Відділ спорту	Премії за організацію спортивних заходів та участь у проєктах; можливість професійного навчання та участі у конференціях	КРІ щодо кількості проведених заходів, залучення учасників, рівня задоволеності громадян	Електронний моніторинг організації заходів; фотозвіти та аналітичні довідки
Відділ молодіжної політики	Нефінансові стимули: відзначення кращих ініціатив, участь у партнерських програмах; гнучкі графіки роботи під час реалізації молодіжних проєктів	КРІ по реалізації молодіжних програм, залученню учасників, впливу на громаду	Регулярний внутрішній аудит програм, оцінка якості звітів, анкетування учасників
Відділ сім'ї та гендерної політики	Мотиваційні бонуси за ефективну реалізацію програм; участь у тренінгах та семінарах з підвищення кваліфікації	КРІ по кількості успішно реалізованих програм, ефективності взаємодії з громадськістю	Моніторинг відповідності програм стратегічним цілям, регулярні звіти про результати роботи
Відділ фінансово-господарської діяльності	Матеріальні стимулювання за ефективне управління ресурсами; участь у семінарах з фінансового управління	КРІ по дотриманню бюджетних рамок, ефективності використання ресурсів	Систематичний внутрішній контроль витрат, аудит проєктів та фінансових операцій

*Джерело: власна розробка автора основі джерел [19;34; 56].

Для підвищення результативності системи мотивації та оцінки доцільно впровадити додаткові цифрові інструменти, які дозволяють інтегрувати всі

структурні підрозділи в єдину платформу управління персоналом. Це можуть бути:

- система електронного документообігу з відображенням KPI кожного працівника та відділу (дозволяє відстежувати виконання завдань у режимі реального часу та забезпечує прозорість процесів);
- модуль для збору зворотного зв'язку від громадян і учасників програм (сприяє оцінці ефективності діяльності та мотивації працівників через оцінку результатів їхньої роботи);
- цифрові платформи для внутрішнього навчання та розвитку компетентностей (забезпечують доступ до онлайн-курсів, вебінарів, симуляційних тренінгів та інструментів самооцінки).

Таблиця 3.6

Рекомендовані інструменти мотивації та оцінки за структурними підрозділами Департаменту

Категорія	Призначення	Очікуваний ефект	Спосіб впровадження
Електронний облік завдань та KPI	Моніторинг виконання завдань у режимі реального часу	Прозорість, оперативне виявлення проблем, підвищення дисципліни	Впровадження внутрішньої платформи з відображенням індикаторів результативності
Збір відгуків від громадян	Оцінка якості наданих послуг та реалізації проєктів	Поліпшення сервісу, підвищення мотивації через позитивний зворотний зв'язок	Регулярне анкетування, інтеграція з платформою CRM
Онлайн-навчання та тренінги	Розвиток професійних та управлінських компетенцій	Підвищення кваліфікації, формування навичок роботи в сучасних умовах	Впровадження внутрішнього LMS, доступ до сертифікаційних курсів та тренінгів

*Джерело: власна розробка автора основі джерел [19; 34; 56].

Реалізація цих рекомендацій дозволить створити систему комплексної підтримки та розвитку персоналу, де мотивація, оцінка та контроль взаємопов'язані та спрямовані на підвищення результативності Департаменту. Інтеграція цифрових платформ та інноваційних методів навчання та оцінки

забезпечує динамічне вдосконалення компетентностей службовців, дозволяє оптимізувати управлінські процеси та підвищує ефективність реалізації програм у сфері молодіжної політики, спорту та підтримки внутрішньо переміщених осіб.

3.3. Рекомендації для законодавчих, нормативних та організаційних змін у сфері публічного управління.

У сучасних умовах реформування публічного управління перед органами місцевого самоврядування постає завдання не лише ефективного виконання покладених функцій, а й адаптації до змінних соціально-економічних та політичних умов. Департамент молодіжної політики та спорту, розвитку територій і роботи з внутрішньо переміщеними особами Івано-Франківської міської ради перебуває в центрі трансформаційних процесів, які вимагають удосконалення механізмів публічного управління, підвищення прозорості та результативності діяльності, а також формування сучасної системи контролю та стимулювання професійної діяльності.

Враховуючи потребу у підвищенні ефективності управлінських рішень, можна виділити декілька ключових напрямів законодавчих та нормативних змін. Перш за все, важливо впровадити уточнені критерії оцінки ефективності роботи службовців, що базуються не лише на формальних показниках, а й на якості надання послуг та результативності реалізації програм. Другим важливим аспектом є забезпечення прозорості кадрових процесів і системи мотивації через нормативне закріплення інструментів стимулювання, включаючи матеріальні та нематеріальні заохочення. Третім аспектом є посилення нормативного забезпечення цифровізації процесів управління, що включає електронний документообіг, автоматизовану оцінку результатів роботи та інтеграцію систем моніторингу діяльності.

Ці напрямки можуть бути деталізовані через комплексну систему рекомендацій(див. табл. 3.7), які охоплюють законодавчі, нормативні та організаційні аспекти, зокрема шляхом оновлення внутрішніх регламентів та впровадження електронних платформ управління персоналом. Нижче наведено

приклад структури таких рекомендацій у вигляді таблиці, що дозволяє систематизувати необхідні зміни та забезпечити їх послідовне впровадження.

Таблиця 3.7

Рекомендації для законодавчих та нормативних змін у сфері публічного управління для Департаменту

Категорія змін	Опис рекомендацій	Очікуваний ефект	Спосіб реалізації
Законодавчі	Уточнення критеріїв оцінки ефективності публічних службовців із урахуванням якості надання послуг та результативності програм	Підвищення професійної відповідальності; підвищення прозорості та об'єктивності оцінки	Ініціативи щодо внесення змін до законів про державну службу та місцеве самоврядування
Нормативні	Створення внутрішніх регламентів мотивації та стимулювання, включаючи матеріальні і нематеріальні заохочення	Формування системи заохочення та підвищення мотивації працівників	Розробка внутрішніх наказів, інструкцій та положень Департаменту
Організаційні	Інтеграція цифрових платформ для моніторингу, оцінки та звітності про роботу службовців	Забезпечення оперативного контролю, підвищення ефективності управлінських рішень	Впровадження внутрішньої інформаційної системи, навчання персоналу цифровим компетентностям
Кадрові	Впровадження системи регулярних внутрішніх аудитів та самооцінки компетентностей службовців	Покращення управління професійним розвитком; виявлення прогалин у компетентностях	Розробка графіку аудиту та оцінювання персоналу, використання опитувань та тестувань
Комунікаційні	Забезпечення відкритого доступу громадян до інформації про діяльність Департаменту та реалізацію програм	Підвищення довіри населення; стимулювання працівників до більшої ефективності	Публікація звітів, аналітичних довідок та результатів програм на веб-сайті та в соціальних мережах

*Джерело: власна розробка автора на основі джерел [1; 15; 19; 25; 34; 53].

У табл. 3.7 відображені ключові напрями змін, кожен з яких поєднує правову, організаційну та технологічну складові. Виконання цих рекомендацій забезпечує не лише покращення управлінської практики, а й формування

сприятливого середовища для розвитку професійних компетентностей службовців, підвищення ефективності реалізації програм молодіжної політики, спорту та підтримки внутрішньо переміщених осіб.

Впровадження змін у сфері публічного управління передбачає комплексний підхід(див. табл. 3.8), який охоплює не лише нормативну базу, а й внутрішні процеси Департаменту, цифрові інструменти, систему моніторингу та мотиваційні механізми. Рекомендації спрямовані на посилення професійного рівня службовців, підвищення ефективності виконання програм молодіжної політики, спорту, розвитку територій та підтримки внутрішньо переміщених осіб, а також на покращення комунікації з громадськістю.

Таблиця 3.8

Організаційні рекомендації для Департаменту щодо впровадження змін

Напрямок	Рекомендовані заходи	Очікуваний результат	Інструменти реалізації
Управління персоналом	Впровадження системи регулярної оцінки компетентностей та результатів роботи	Об’єктивне виявлення прогалин у знаннях та навичках; підвищення професійного рівня	Внутрішні опитування, KPI, електронні платформи для моніторингу роботи
Мотивація та стимулювання	Розробка індивідуальних планів професійного розвитку; впровадження гнучкої системи заохочення	Збільшення залученості, мотивації та ефективності роботи службовців	Матеріальні та нематеріальні бонуси, внутрішні тренінги, сертифікаційні програми
Цифровізація процесів	Інтеграція електронного документообігу та платформ для оцінки результативності	Підвищення прозорості та оперативності управлінських рішень	HRMIS, внутрішні інформаційні системи, автоматизовані форми звітності
Підвищення кваліфікації	Регулярні навчальні програми, семінари та тренінги для службовців	Формування сучасних компетентностей, здатності до ефективного прийняття рішень	Тренінгові центри, онлайн-курси, партнерство з освітніми установами
Комунікація та прозорість	Забезпечення відкритого доступу до звітності та програм Департаменту	Підвищення довіри громадян, стимулювання відповідальності службовців	Публікація звітів на веб-сайтах, соціальні мережі, громадські форуми

*Джерело: власна розробка автора на основі джерел [15; 19; 25; 34; 53;57].

Крім того, важливим є інтегрування системи моніторингу та оцінки результативності як основи для прийняття управлінських рішень. Наступна таблиця(див. табл. 3.9) демонструє пропозиції щодо конкретних практичних кроків для вдосконалення механізмів контролю, стимулювання та розвитку компетентностей службовців.

Таблиця 3.9

Практичні кроки для вдосконалення механізмів контролю та стимулювання

Процес	Конкретні дії	Очікуваний ефект	Відповідальні підрозділи
Контроль результативності	Впровадження щоквартальних внутрішніх аудитів; регулярне відстеження КРІ	Своєчасне виявлення недоліків; підвищення відповідальності службовців	Відділ молодіжної політики; відділ спорту; відділ сім'ї та гендерної політики
Стимулювання професійної діяльності	Розробка програми матеріального та нематеріального заохочення; впровадження рейтингів ефективності	Підвищення мотивації; формування культури результативності	Керівник Департаменту; відділ фінансово-господарської діяльності
Розвиток компетентностей	Організація навчальних курсів, тренінгів, вебінарів; коучинг та наставництво	Підвищення професійних навичок та адаптивності до змін	Відділ молодіжної політики; ІФМЦ «Рух»
Прозорість діяльності	Публікація щорічних звітів, аналітичних довідок та результатів програм	Підвищення довіри громади; контроль ефективності	Відділ молодіжної політики; відділ спорту; PR-відділ Департаменту

*Джерело: власна розробка автора на основі джерел [15; 19; 25; 62].

Виконання наведених рекомендацій дозволить Департаменту забезпечити сучасний рівень управління, посилити прозорість та ефективність роботи службовців, оптимізувати використання бюджетних ресурсів та підвищити якість надання соціальних послуг. Цей комплекс заходів створює умови для системного

підходу до розвитку компетентностей персоналу, інтеграції цифрових технологій у роботу та формування культури професійної відповідальності.

ВИСНОВКИ

У результаті виконання магістерського дослідження на тему «Механізми забезпечення принципу професіоналізму в органах публічного управління» отримано цілісне уявлення про сутність, структуру та напрями вдосконалення професіоналізму як ключового принципу функціонування сучасної системи публічного управління в Україні.

Проведене дослідження дозволило довести, що професіоналізм є багатовимірним соціально-управлінським феноменом, який виступає не лише індивідуальною характеристикою державного службовця, а й системною властивістю органів публічної влади. Він охоплює когнітивні, етичні, ціннісні та інституційні складові, що формують спроможність державного апарату ефективно реалізовувати функції управління, забезпечувати стабільність державних інституцій, довіру громадян та якість публічних послуг.

На підставі аналізу сучасного стану наукової розробленості проблеми з'ясовано, що поняття професіоналізму у сфері публічного управління трактується в різних дослідників крізь призму компетентнісного, функціонального, етичного, інституційного та ціннісного підходів. Узагальнення наукових позицій дозволило визначити, що професіоналізм публічного службовця – це інтегративна характеристика особистості, яка поєднує професійні знання, аналітичні та комунікативні навички, морально-етичні якості, відповідальність і громадянську зрілість. Саме ця синергія формує ефективного управлінця нового типу – компетентного, відкритого, орієнтованого на результат і служіння суспільству.

У першому розділі обґрунтовано теоретичні основи принципу професіоналізму. На підставі систематизації наукових джерел визначено, що професіоналізм виступає фундаментом сучасної моделі Good Governance і є обов'язковою умовою реалізації принципів ефективності, прозорості, законності та підзвітності влади. Доведено, що розвиток професіоналізму вимагає поєднання когнітивного (знання, компетенції), етичного (цінності,

доброчесність) і соціально-інституційного (стандарти, нормативи, організаційна культура) компонентів.

У межах дослідження сформовано порівняльну характеристику наукових підходів, згідно з якою професіоналізм у публічному управлінні є одночасно категорією знань, поведінковою нормою та елементом організаційного середовища. Зокрема, у країнах ЄС професіоналізм трактується як результат інтеграції компетентності, етичності та інноваційності, тоді як в Україні він часто обмежується формальною відповідністю кваліфікаційним вимогам. Це зумовлює потребу у переосмисленні концепції розвитку державної служби на засадах професійної культури, громадянської відповідальності та безперервного навчання.

Дослідження показало, що законодавчо-нормативна база України створює формальні підвалини для реалізації принципу професіоналізму (зокрема, Закон України «Про державну службу», Кодекс етики державного службовця, Положення про атестацію), однак не забезпечує його комплексного втілення у практиці. Виявлено такі проблеми:

- фрагментарність нормативного регулювання питань оцінки компетентностей;
- відсутність дієвої системи наставництва й інституційної підтримки професійного розвитку;
- недосконалість механізмів мотивації та зв'язку результатів роботи з кар'єрним просуванням;
- недостатня цифровізація процесів підготовки та оцінювання державних службовців.

Проведений аналіз діяльності Департаменту молодіжної політики та спорту, розвитку територій і роботи з внутрішньо переміщеними особами Івано-Франківської міської ради свідчить про високий рівень організаційної спроможності та комплексності механізмів контролю й стимулювання професійної діяльності. Внутрішній контроль, моніторинг результатів, аудит ефективності та прозора система фінансування формують основу для

забезпечення підзвітності, законності та передбачуваності управлінських процесів.

Система стимулювання, яка включає матеріальні, моральні, кар'єрні та освітні елементи, сприяє підвищенню мотивації працівників, розвитку їх професійних компетенцій та формуванню культури безперервного навчання. Поєднання контролю та стимулювання забезпечує цілісну систему управління персоналом, здатну адаптуватися до сучасних викликів, оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та підтримувати високий рівень якості надання послуг громаді.

SWOT-аналіз демонструє, що сильними сторонами системи є багаторівнева структура контролю, нормативне підґрунтя, прозорість і відкритість процедур, а також орієнтація стимулів на результат і професійний розвиток. Водночас визначено слабкі сторони — формалізм окремих процедур, нерівномірність стимулів, обмеженість ресурсів і ризики бюрократизації. Можливості розвитку включають впровадження сучасних ІТ-інструментів для моніторингу, залучення громадськості до оцінювання ефективності та удосконалення системи кар'єрного та професійного розвитку, тоді як загрози пов'язані з перевантаженням кадрів, опором змінам і зовнішнім тиском.

Таким чином, діяльність Департаменту демонструє, що ефективно побудовані механізми контролю та стимулювання є ключовим чинником підвищення результативності управлінської роботи, професійного росту державних службовців та реалізації стратегічних цілей місцевого самоврядування. Системний підхід до управління персоналом забезпечує стійкість органу в умовах воєнного стану, адаптацію до викликів післявоєнного відновлення та підвищує якість надання послуг мешканцям Івано-Франківської міської територіальної громади.

У розділі 3 було комплексно проаналізовано та окреслено пропозиції щодо вдосконалення механізмів забезпечення професіоналізму в органах публічного управління на прикладі Департаменту молодіжної політики та спорту, розвитку територій і роботи з внутрішньо переміщеними особами Івано-Франківської

міської ради. Дослідження показало, що ефективність діяльності органу значною мірою залежить від компетентності, мотивації та відповідальності його службовців, а також від впровадження інноваційних підходів до їх професійного розвитку.

Впровадження інноваційних методів підготовки та розвитку компетентностей (цифрові платформи оцінки ефективності, дистанційні навчальні програми, коучинг та наставництво, аналітичні інструменти та гейміфікація навчальних процесів) дозволяє створити персоналізовані та адаптивні програми навчання, підвищує ефективність управлінських рішень та сприяє формуванню високого рівня професіоналізму службовців.

Комплексна система мотивації, оцінки та контролю, що поєднує фінансові, нефінансові та цифрові інструменти, забезпечує прозорість процесів, своєчасне виявлення потреб у розвитку компетентностей, підвищує внутрішню мотивацію та формує культуру відповідальності. Використання KPI, електронного моніторингу, зворотного зв'язку та регулярних аудиторських перевірок дозволяє оптимізувати управлінські процеси та підвищити результативність діяльності Департаменту.

По-третє, законодавчі, нормативні та організаційні рекомендації спрямовані на створення сприятливого середовища для підвищення ефективності публічного управління. Вони охоплюють уточнення критеріїв оцінки результативності службовців, впровадження систем стимулювання, посилення цифровізації процесів управління та забезпечення прозорості діяльності органу. Такі заходи сприяють підвищенню довіри громадян, формуванню системи безперервного розвитку персоналу та інтеграції компетентностей у реальні робочі процеси.

Загалом, запропонований комплекс інноваційних підходів, механізмів мотивації та оцінки, а також нормативних і організаційних змін дозволяє створити цілісну систему підвищення професіоналізму в органах публічного управління. Зазначене забезпечує не лише розвиток окремих компетентностей, а й інтеграцію професійних навичок у щоденну роботу, підвищує ефективність

реалізації програм молодіжної політики, спорту та соціальної підтримки внутрішньо переміщених осіб, формуючи спроможний, адаптивний та результативний орган місцевого самоврядування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аксьонова О. В., Волківська А. М., Яценко О. М., Якобчук В. П., Завгородній А. А. Тенденції розвитку кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2022. № 2. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2620> (дата звернення: 20.10.2025).
2. Антонова Л., Козлова Л. Професіоналізація державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування як напрям реалізації теорії лідерства в публічному управлінні. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2020/6.pdf (дата звернення: 20.10.2025).
3. Бачинський О.-С. Законодавче регулювання процесу вступу на посаду нового працівника в державній службі. Суспільство та національні інтереси. 2024. № 5(5). URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-5\(5\)-453-466](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-5(5)-453-466) (дата звернення: 20.10.2025).
4. Богуславська С. І., Черненко Р. М. Проблеми забезпечення ефективності прийняття управлінських рішень в органах публічної влади. Публічне управління та соціальна робота. 2025. № 1 (5). С. 5-10. URL: <https://doi.org/10.32782/3041-1319/2025-1-1> (дата звернення: 20.10.2025).
5. Бугас Н. В., Мірошніченко А. В. Аналіз практики прийняття управлінських рішень в органах публічної влади України в умовах воєнного стану. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2023. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2023_11_20 (дата звернення: 20.10.2025).
6. Буркова Л. А., Семеняка Т. В., Демченко Є. В. Аналіз вітчизняного та міжнародного досвіду управління персоналом публічних служб. Економіка та управління підприємствами. 2018. № 18. С. 106-111. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/18_2018_ukr/19.pdf (дата звернення: 20.10.2025).
7. Васильєва О., Васильєва Н. Формування системи понять щодо професіоналізації публічної служби в Україні. Інвестиції: практика та досвід.

2018. № 11. С. 82-86. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=6125&i=13> (дата звернення: 20.10.2025).

8. Весоловська М. Синергія емоційного та штучного інтелекту у державній службі: перспективи оптимізації управлінських рішень. Успіхи і досягнення у науці. 2025. № 3 (13). URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-3\(13\)-296-310](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-3(13)-296-310) (дата звернення: 20.10.2025).

9. Войтенко А. Б., Якобчук В. П., Пугачова Н. С. Професійна етика державного службовця в контексті ефективності публічного управління. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 2. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1581> (дата звернення: 20.10.2025).

10. Голобородько Т., Бурхайло О. Лідерство на публічній службі: визначення поняття. Грааль науки. 2022. № 22. С. 70-73. URL: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.25.11.2022.10> (дата звернення: 20.10.2025).

11. Городинський А. Зарубіжний досвід кадрової ротації на публічній службі. Теоретичні та прикладні питання державотворення. 2025. № 33. С. 212-225. URL: <https://doi.org/10.35432/tisb332025331324> (дата звернення: 20.10.2025).

12. Грищук А. Б. Принцип професіоналізму в державній службі. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. 2021. № 65. С. 227-232. URL: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/242465/240421> (дата звернення: 20.10.2025).

13. Гуменюк А. В., Рудой К. М. Дисциплінарні провадження в державній службі. Восьмі таврійські юридичні наукові читання. 2023. URL: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-318-0-22> (дата звернення: 20.10.2025).

14. Дерещ В. Служба в органах місцевого самоврядування України та Польщі. URL: <https://rpr.org.ua/news/sluzhba-v-orhanakh-mistsevoho-samovriaduvannia-ukrainy-ta-polshchi-v-chomu-riznytsia/> (дата звернення: 20.10.2025).

15. Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 20.10.2025).

16. Деякі питання реформування державного управління України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-p#Text> (дата звернення: 20.10.2025).
17. Євдокимов В. О. Перші кроки новопризначеного керівника в управлінні персоналом у публічній сфері. Актуальні проблеми державного управління. 2021. № 59. С. 128-136. URL: <https://doi.org/10.34213/ap.21.01.13> (дата звернення: 20.10.2025).
18. Звіт Рахункової палати за 2024 рік. URL: <https://rp.gov.ua> (дата звернення: 20.10.2025).
19. Івано-Франківська обласна державна адміністрація .Офіційний вебсайт Івано-Франківської обласної державної адміністрації. <https://www.if.gov.ua/> (дата звернення: 20.10.2025).
20. Качан Я., Глусь Д. Стратегічна кадрова політика у публічній службі як фактор формування ефективних механізмів надання адміністративних послуг на регіональному рівні. Успіхи і досягнення у науці. 2025. № 9(19). URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-9\(19\)-501-515](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-9(19)-501-515) (дата звернення: 20.10.2025).
21. Коваль Я. С. Загальна характеристика моделей прийняття управлінських рішень в органах державної влади України. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2022. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2022_9_7 (дата звернення: 20.10.2025).
22. Корнута Л. М. Поняття «службовець» в публічний та державній службі: категоріально-порівняльна характеристика. Law and public administration. 2024. № 1. С. 349-356. URL: <https://doi.org/10.32782/pdu.2024.1.49> (дата звернення: 20.10.2025).
23. Корнута Л. М. Щодо питання впровадження медіації в публічній службі. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2023. № 4. С. 69-75. URL: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.4.11> (дата звернення: 20.10.2025).

24. Котляров В. Механізми управління репутаційними ризиками у державній інформаційній політиці. Суспільство та національні інтереси. 2025. № 9(17). URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-9\(17\)-624-637](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-9(17)-624-637) (дата звернення: 20.10.2025).
25. Куніцька З. Розвиток організаційної культури в державній службі як чинник підвищення її ефективності. XI Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні проблеми управління: Трансформація публічного управління у постковідному світі». Київ, Україна, 2021. URL: <https://doi.org/10.20535/spu2021.248982> (дата звернення: 20.10.2025).
26. Кучменко В., Будиркаєва А. Лідерство на державній службі. Public administration and local government. 2023. № 2. С. 50-55. URL: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-2-6> (дата звернення: 20.10.2025).
27. Ларина Н. Теоретичний аналіз застосування тимблдингу як інноваційного підходу в управлінні персоналом на публічній службі. Публічне управління та регіональний розвиток. 2022. № 15. С. 124-145. URL: <https://doi.org/10.34132/pard2022.15.06> (дата звернення: 20.10.2025).
28. Липовська Н. Реформування системи підготовки кадрів як складова екосистеми управління людськими ресурсами державної служби. Аспекти публічного управління. № 1. 2023. С. 50-54. URL: https://www.researchgate.net/publication/372097215_Reformuvanna_sistemi_pidgotovki_kadriv_ak_skladova_ekosistemi_upravlinna_ludskimi_resursami_derzavnoi_sluzbi (дата звернення: 20.10.2025).
29. Мельник В. Методи управління персоналом на державній службі: вітчизняні та зарубіжні підходи. Věda a perspektivy. 2022. № 7(14). URL: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2022-7\(14\)-63-74](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2022-7(14)-63-74) (дата звернення: 20.10.2025).
30. НАДС. Вакансії державної служби: статистичний огляд за 2024 рік. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/1/vacancies-2024.pdf> (дата звернення: 20.10.2025).
31. НАДС. Національна рамка компетентностей державних службовців 2023. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/1/framework-2023.pdf>

32. Національна онлайн-платформа «Дія.Освіта». URL: <https://osvita.diia.gov.ua> (дата звернення: 20.10.2025).
33. Національне агентство України з питань державної служби. Офіційний сайт. URL: <https://nads.gov.ua> (дата звернення: 20.10.2025).
34. Немирівська О. Я. Про деякі особливості реформування системи державної служби: світовий досвід та українські реалії. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2020. № 3. С. 204-209. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/3_2020/37.pdf (дата звернення: 20.10.2025).
35. Олешко О. Уявний конфлікт інтересів на публічній службі. Актуальні питання у сучасній науці. 2023. № 9(15). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-9\(15\)-231-239](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-9(15)-231-239) (дата звернення: 20.10.2025).
36. Орел М., Ситник Г. Соцієтальна ідентичність як категорія та чинник підвищення ефективності публічного управління. Scientific practice: modern and classical research methods. 2021. URL: <https://doi.org/10.36074/logos-26.02.2021.v1.17> (дата звернення: 20.10.2025).
37. Пасемко Г. П., Таран О. М., Бабак Д. Е. Професіоналізм у системі публічного управління як основа розвитку персоналу публічної служби. Економіка та суспільство. 2022. № 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1650/1587> (дата звернення: 20.10.2025).
38. Полтавський центр підвищення кваліфікації. URL: <https://cpk.pl.ua> (дата звернення: 20.10.2025).
39. Попова Г., Положенцев Д. Удосконалення кадрового забезпечення в публічній службі в контексті теорії управління змінами. Наукові перспективи. 2025. № 12 (54). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-12\(54\)-343-355](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-12(54)-343-355) (дата звернення: 20.10.2025).
40. Портал «Дія»: стандарти публічних послуг: офіційний сайт. URL: <https://diia.gov.ua/> (дата звернення: 20.10.2025).

41. Портал управління знаннями НАДС. URL: <https://knowledge.gov.ua> (дата звернення: 20.10.2025).

42. Практичний посібник з питань планування та організації професійного навчання державних службовців місцевих державних адміністрацій, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників. Київ: НАДС, 2024. 31 с. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/професійне%20навчання/Layout_6_03_03_2_023.pdf (дата звернення: 20.10.2025).

43. Про державну службу: Закон України № 889-VIII від 10.12.2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 20.10.2025).

44. Про затвердження Кодексу етичної поведінки державних службовців та інших працівників Державної інспекції архітектури та містобудування України: Наказ Міністерства розвитку громад та територій України від 11.07.2025 р. № 1139. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1186-25#Text> (дата звернення: 20.10.2025).

45. Програма Ради Європи «Децентралізація та реформа державного управління в Україні». Оцінка кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування. URL: <https://www.coe.int/uk/web/kyiv> (дата звернення: 20.10.2025).

46. Професійна компетентність державних службовців у контексті реформ. Портал управління знаннями. URL: https://pdp.nacs.gov.ua/courses/profesiina-kompetentnist-derzhavnykh-sluzhbovtiv-u-konteksti-reform-696d3643-fe57-4799-9120-8b1ccf2c1326?course_enrollment_id=14760 (дата звернення: 20.10.2025).

47. Регіональні центри підвищення кваліфікації держслужбовців: стан і виклики (аналітична довідка НАДС, 2024). URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/1/regionalcenters2024.pdf> (дата звернення: 20.10.2025).

48. Рибкіна С. Професіоналізм у сфері публічного управління у контексті цілей вищої освіти. Public Administration and Regional Development. 2021. № 12.

С. 476-492. URL: <https://doi.org/10.34132/pard2021.12.08> (дата звернення: 20.10.2025).

49. Річний звіт Національного агентства України з питань державної служби за 2023 рік. Київ: НАДС, 2024. 49 с. URL: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-civik-2018/zvit2023/zvit_NADS_2023.pdf (дата звернення: 20.10.2025).

50. Савченко В. Наставництво як інструмент розвитку системи управління талантами на державній службі в Україні. Наукові інновації та передові технології. 2025. № 8 (48). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-8\(48\)-277-289](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-8(48)-277-289) (дата звернення: 20.10.2025).

51. Селіванов С. В. Професіоналізація публічної служби в Україні. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. 2021. № 5. С. 30-36. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/5_2021/8.pdf (дата звернення: 20.10.2025).

52. Селіванов С. Кадровий резерв як модернізаційний механізм управління людськими ресурсами на державній службі в Україні. Литопис Волині. 2022. № 27. С. 268-273. URL: <https://doi.org/10.32782/2305-9389/2022.27.44> (дата звернення: 20.10.2025).

53. Серікова О. Соціальний капітал як чинник кадрової стабільності. Економіка та суспільство. 2021. № 28. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-18> (дата звернення: 20.10.2025).

54. Сопілко І., Крутась В. Автоматизація і цифровізація процесів з питань управління персоналом на державній службі. Scientific works of National Aviation University. Series: Law Journal «Air and Space Law». 2022. № 62. С. 85-90. URL: <https://doi.org/10.18372/2307-9061.62.16486> (дата звернення: 20.10.2025).

55. Сорокіна Н. Професійно-етичне навчання публічних службовців як необхідна умова налагодження морально-етичного клімату на публічній службі. Аспекти публічного управління. 2022. № 1. С. 5-11. URL: <https://doi.org/10.15421/152270> (дата звернення: 20.10.2025).

56. Соціологічне дослідження НАДС «Мотивація державних службовців до професійного розвитку». 2024. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/1/motivation-2024.pdf> (дата звернення: 20.10.2025).
57. Тетяна Д. Організаційна культура: чинник підвищення ефективності функціонування соціальних служб. Українська культура : минуле, сучасне, шляхи розвитку. 2021. № 35. С. 138-143. URL: <https://doi.org/10.35619/ucpmk.v35i0.375> (дата звернення: 20.10.2025).
58. Ткаченко О. В., Селецький О. В. Етичні стандарти публічної служби. Актуальні питання у сучасній науці. 2025. № 5 (35). С. 519-530. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-5\(35\)-519-530](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-5(35)-519-530) (дата звернення: 20.10.2025).
59. Ткачова Н., Гермаш Ю. Євроінтеграційні підходи до стратегії управління персоналом на публічній службі. Суспільство та національні інтереси. 2025. № 6 (14). URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-6\(14\)-924-936](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-6(14)-924-936) (дата звернення: 20.10.2025).
60. Требенєць Н. І. Професійна етика публічного службовця та запобігання конфлікту інтересів. Сайт спільноти кращих державних службовців. URL: <http://www.kds.org.ua/presentation/trebenets-ni-publichniy-vistupprofesijnaetika-publichnogo-sluzhbovtsya-ta-zapobigann> (дата звернення: 20.10.2025).
61. Цифрова трансформація професійного навчання держслужбовців. Аналітичний звіт НАДС. 2024. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/1/digital-learning-2024.pdf> (дата звернення: 20.10.2025).
62. Шульга А. А., Сергієнко В. М. Оптимізація системи управління персоналом на державній службі в контексті розвитку інформаційного суспільства. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 18. С. 259-267. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.18.259> (дата звернення: 20.10.2025).

63. Civil Service Competency Framework. UK Civil Service. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/civil-service-competency-framework> (дата звернення: 20.10.2025).
64. École Nationale d'Administration (INSP, France). URL: <https://insp.gouv.fr> (дата звернення: 20.10.2025).
65. EIPA: офіційний сайт. URL: <https://www.eipa.eu> (дата звернення: 20.10.2025).
66. Employment Outlook 2020 WORKER SECURITY AND THE COVID-19 CRISIS. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/07/oecd-employment-outlook-2020_19b4fc0d/1686c758-en.pdf (дата звернення: 20.10.2025).
67. EU4PAR: офіційний сайт. URL: <https://eu4par.eu> (дата звернення: 20.10.2025).
68. Federal Workforce Priorities Report. U.S. Office of Personnel Management. 2022. URL: <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/human-capital-management/federal-workforce-priorities-report/> (дата звернення: 20.10.2025).
69. HRMIS НАДС: офіційний сайт. URL: <https://pdp.nads.gov.ua> (дата звернення: 20.10.2025).
70. Kirkpatrick Partners. The Kirkpatrick Model. URL: <https://www.kirkpatrickpartners.com> (дата звернення: 20.10.2025).
71. Nordic Council of Ministers. Nordic Co-operation. URL: <https://www.norden.org/en/nordic-council-ministers> (дата звернення: 20.10.2025).
72. Public employment and management. OECD. 2022. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/public-employment-and-management.html> (дата звернення: 20.10.2025).
73. SIGMA: офіційний сайт. URL: <https://www.sigmaweb.org> (дата звернення: 20.10.2025).
74. Supporting public administrations in EU Member States to deliver reforms and prepare for the future. European Commission. 2021. URL:

https://commission.europa.eu/system/files/2022-12/supporting_public_administrations_in_eu_ms_to_deliver_reforms_0.pdf (дата звернення: 20.10.2025).

75. U-LEAD with Europe Programme. URL: <https://u-lead.org.ua> (дата звернення: 20.10.2025).

76. U.S. Office of Personnel Management: офіційний сайт. URL: <https://www.opm.gov/> (дата звернення: 20.10.2025).