

УДК 35.088.6(477)

DOI 10.36.030/2664-3618-2020-1-18-25

**Олександра Васильєва,**

доктор наук з державного управління, професор,  
професор кафедри публічного управління та публічної служби,  
Національна академія державного управління при Президентові України  
<http://orcid.org/0000-0003-1812-4557>

**Наталія Васильєва,**

доктор наук з державного управління, доцент,  
професор кафедри регіонального управління, місцевого самоврядування та управління містом,  
Національна академія державного управління при Президентові України  
<http://orcid.org/0000-0002-3128-7767>

**Сергій Приліпко,**

доктор наук з державного управління, доцент,  
професор кафедри публічного управління та менеджменту інноваційної діяльності,  
Національний університет біоресурсів і природокористування України  
<http://orcid.org/0000-0002-6116-328X>

## ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ – ВИМОГА УСПІШНОСТІ ЗАДЕКЛАРОВАНІХ В УКРАЇНІ РЕФОРМ

Обґрунтовано необхідність професіоналізації публічних службовців як головної вимоги успішності задекларованих в Україні реформ. Зазначено, що використання концепції лідерства під час реалізації реформи державного управління дасть змогу системно реагувати на важливі виклики сьогодення: бюрократію, корупцію, проблеми проведення децентралізації владних відносин, неналежну якість надання публічних послуг тощо. Це зумовлює потребу в керівниках-лідерах, здатних не лише формувати стратегію якісних змін в органах публічної влади та середовищі, у якому її буде реалізовано, а й модернізувати систему державного управління, удосконалювати механізм делегування повноважень та відповідальності за їх результати.

З'ясовано, що роль нормативно-правового забезпечення реформування публічної адміністрації на державному, регіональному та місцевому рівнях неухильно зростає. Діяльність відповідальних і відкритих інститутів державної виконавчої влади та місцевого самоврядування має бути чітко регламентовано правовими нормами, урегульовано механізмами добору й залучення до наукової, консультативної, організаторської, комунікативної, практичної та іншої роботи фахівців, які мають відповідні фахові знання, компетенції та готовність до реформаторської роботи.

Зауважено, що ефективність реалізації державної кадрової політики полягає у відображенні повною мірою політико-державних, економічних, суспільних та управлінських відносин. Система розподілу посад має базуватися на принципах професіоналізму й компетентності та слугувати засобом протидії корупційним кадровим схемам. Крім існуючих форм підготовки (підвищення кваліфікації) публічних службовців, доцільно впровадити наставництво, кадровий резерв і коучинг як ефективні технології особистісно орієнтованого навчання.

Наголошено, що від рівня професійної компетентності керівних кадрів органів публічної влади передусім залежить ефективність функціонування підпорядкованих їм структур, здатність запроваджувати інституційні зміни та реалізовувати програми розвитку Української держави, успіх реалізації розпочатих в Україні реформ.

**Ключові слова:** публічний службовець; публічна служба; підготовка (підвищення кваліфікації) публічних службовців; реформа; керівні кадри; лідерство; професіоналізація публічних службовців.

**Постановка проблеми.** У ХХІ ст. утвердження концепції безперервної освіти є всесвітньою тенденцією сталого суспільного розвитку в умовах масового поширення інформаційних технологій. Запровадження цієї концепції передбачає

підготовку (навчання, стажування, підвищення кваліфікації) кадрів органів публічної влади, орієнтовану на особистісний і професійний розвиток, запровадження принципів належного врядування відповідно до Стратегії реформу-

вання державного управління України на 2016–2020 роки (Деякі питання реформування, 2016). Розпорядженням від 18 грудня 2018 р. № 1102-р Кабінет Міністрів України затвердив нову редакцію Стратегії реформування державного управління України на період до 2021 року та план заходів з її реалізації на 2019–2021 роки. Отже, для успішної реалізації цілей сталого розвитку Української держави як незалежної, правової, соціальної, демократичної республіки важливо забезпечити ефективність професіоналізації кадрів органів публічної влади, що стане каталізатором модернізації публічного управління.

Індикатором ефективності систем державного управління є позиція держави у відповідних міжнародних рейтингах. Згідно з показниками Індексу глобальної конкурентоспроможності за 2018 р. Україна посідає 110-те місце (серед 140 держав) у категорії «державні інституції», 49-те – у категорії «бюджетна прозорість», 82-ге – у категорії «тягар державного регулювання». У рейтингу Світового банку «Ведення бізнесу» позиції України є кращими – у загальному рейтингу в 2018 р. Україна посідає 71-ше місце, у сфері відкриття бізнесу Україна піднялася із 70-го місця у 2015 р. до 56-го місця у 2018 р. Покращення позицій України свідчатиме про успішність реалізації вищезазначеної Стратегії (Стратегія реформування, 2018).

Успішне проведення реформ децентралізації тісно пов'язано з формуванням нової генерації місцевих політиків, депутатів місцевих рад, посадових осіб і службовців органів місцевого самоврядування, які повинні діяти в принципово нових умовах і потребувати нових знань, умінь та навичок. Це викликано, передусім, зміною статусу територіальних громад і тих перспективних завдань, що постають перед місцевою владою (Приліпко, Васильєва, 2018).

Оновлення системи публічної влади, що відбувається на сучасному етапі державотворення, потребує нових професійних та особистісних якостей публічних службовців, високого рівня їхнього професіоналізму й компетентності. Питання професіоналізації публічних службовців в умовах децентралізації, удосконалення діючої системи підготовки та підвищення кваліфікації керівних кадрів системи державного управління, перетворення її на сучасну безперервну професійну освіту фахівців у галузі публічного управління та адміністрування, дослідження практики реформування й модернізації систем професійної освіти публічних службовців у зарубіжних країнах набуває в умовах сьогодення особливого значення.

Проте сучасна система підвищення кваліфікації публічних службовців, а особливо керівних кадрів державного управління, не відпові-

дає швидким темпам змін і високим вимогам до рівня професіоналізму, особистісних, ділових та управлінських якостей, не забезпечує розвиток професійної компетентності керівників-лідерів із застосуванням інноваційних освітніх технологій у зручній для них формі.

**Аналіз останніх досліджень.** У розробці теоретико-методологічних засад функціонування та розвитку системи підготовки і підвищення кваліфікації публічних службовців значну роль відіграли наукові праці таких українських дослідників, як: В. Бакуменко, Т. Василевська, О. Васильєва, Н. Васильєва, Р. Войтович, Н. Гончарук, В. Гошовська, І. Грищенко, С. Дубенко, В. Князєв, Н. Липовська, В. Луговий, П. Надолішній, Н. Нижник, В. Майборода, Т. Мотренко, О. Оболенський, В. Олуйко, М. Орлів, М. Пірен, С. Приліпко, Л. Прудіус, А. Рачинський, І. Розпутенко, С. Серьогін, І. Сурай, С. Хаджирадєва та ін.

Напрацьовані цими та іншими науковцями теоретичні, методологічні, практичні положення щодо розвитку системи навчання та підвищення кваліфікації кадрів публічного управління, організації функціонування й реформування публічної служби можуть бути використані під час розроблення концептуальних засад модернізації системи професіоналізації публічних службовців в умовах децентралізації з метою успішного її завершення.

**Мета дослідження** полягає в обґрунтуванні необхідності професіоналізації публічних службовців як головної вимоги успішності задекларованих в Україні реформ.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасна система підготовки (підвищення кваліфікації) керівних кадрів органів публічної влади має сприяти не тільки професіоналізації державного управління, а й розвитку людського капіталу Української держави, який визначено головним джерелом успіху реалізації реформ, що позитивно позначиться на прирості національного багатства (Аналітична доповідь, 2017).

У перші роки незалежності України дослідники переважно визначали публічну службу як професійну діяльність осіб, які обіймають посади в органах державної влади й органах місцевого самоврядування, спрямовану на практичне виконання завдань і функцій держави, і одержують зарплату за рахунок державних коштів. Останнім часом із посиленням ролі публічного управління актуалізується пошук змістового наповнення терміна «публічна служба» (Янюк, 2015, с. 164). У Кодексі адміністративного судочинства України наведено визначення «публічна служба» (п. 15 ст. 3), але поняття не містить сутнісних характеристик та особливостей публічної діяльності. У ньому наводиться тільки перелік видів такої ді-

яльності (Кодекс адміністративного судочинства, 2005). За таких обставин з'ясування сутності поняття публічних службовців набуває особливого значення.

У Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад передбачено комплекс важливих заходів щодо створення належних умов для професійного розвитку зазначених категорій, запровадження ефективної системи визначення їхніх навчальних потреб, забезпечення безперервності й обов'язковості професійного навчання, його фінансування, розвитку ринку освітніх послуг у сфері підвищення кваліфікації та налагодження ефективної співпраці всіх суб'єктів системи професійного навчання (Про схвалення Концепції реформування, 2017). Але, незважаючи на те, що в Україні створено вищий корпус державної служби зі спеціальними умовами функціонування, у зазначеній Концепції не конкретизовано механізми забезпечення його стратегічного розвитку, цілеспрямованої підготовки фахівців з питань реформ, професійного й особистісного розвитку талановитих керівників і службовців в органах публічної влади.

За підтримки Світового банку розроблено Концепцію впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах і план заходів щодо її реалізації, а також утворено Раду управління людськими ресурсами державної служби при Національному агентстві України з питань державної служби. Ця Концепція визначає напрями, механізми та строки впровадження відкритого, прозорого й ефективного публічного управління із застосуванням новітніх інформаційно-комунікаційних технологій.

У контексті нашого дослідження слід наголосити, що «з розвитком інформаційного суспільства виникає необхідність формування інноваційної моделі управління людськими ресурсами в державних органах, розроблення єдиної, цілісної державної політики, спрямованої на розв'язання таких першочергових проблем, як: низький рівень готовності публічних службовців до впровадження інформаційної системи; недостатній рівень знань і навичок у публічних службовців та інших працівників органів публічної влади щодо використання інформаційної системи; низький рівень організації навчання публічних службовців, інших працівників органів публічної влади із питань використання інформаційної системи» (Про схвалення Концепції впровадження, 2017).

В Україні сформовано команди реформ за напрямами, визначено відповідальних за їх реалізацію, а саме:

- міністр Кабінету Міністрів України (реформа Кабінету Міністрів України та центральних органів виконавчої влади);
- голова Національного агентства України з питань державної служби (реформа державної служби);
- міністр юстиції (реформа системи надання адміністративних послуг);
- міністр фінансів (реформа управління публічними фінансами).

Міжнародні партнери з країн ЄС, Канади та США надають фінансову й експертну підтримку. У державі в рамках реформи державного управління впроваджується інформаційна система управління людськими ресурсами (Human Resource Management Information System – HRMIS), яка дасть змогу підвищити ефективність роботи чиновників і відкрити громадськості доступ до суспільно важливих даних про державну службу.

З метою забезпечення цілеспрямованості, послідовності, системності й комплексності реалізації реформ необхідно обґрунтовувати методологію наукового дослідження з урахуванням його мети, завдань та особливостей проблемного поля предмета дослідження. Слід погодитись з А. Колодій, яка обґрунтувала основні компоненти теоретико-методологічної бази наукового дослідження та звернула увагу на те, що, незважаючи на виникнення впродовж XX ст. нових шкіл і напрямів позитивізму та інтерпретаціонізму, часто як методологію наукових досліджень подають істини двохсотлітньої давнини, ніби немає феноменології М. Хайдеггера, теорії реконструкції Ж. Дерріда та Р. Рорті, соціального конструктивізму П. Бергера та Т. Лукмана, соціології інтеракціонізму Дж. Г. Міда і Г. Блумера, ніби людство не вступило в епоху глобалізації і постмодерну (Методологія, 2014, с. 21–22).

Погоджуємось також із твердженнями: Р. Арона про те, що «способи призначення керівників більше, ніж будь що інше, впливають на відносини між людьми»; Е. Тоффлера, який зазначив, що «владні відносини притаманні всім громадським системам і людським взаєминам»; А. де Токвіля, що «пошук посад є найпоширенішим з усіх видів людської діяльності» (Арон, 1993, с. 31; Тоффлер, 2003, с. 574; Токвіль, 1999, с. 458).

Отже, в умовах глобалізації вдосконалення моделі розвитку керівних кадрів органів публічної влади слід розробляти з урахуванням досвіду світових систем державного управління, результатів емпіричних досліджень та аналізу сучасних теорій лідерства, які відображають тренди соці-

ального розвитку і трансформацію затребуваних суспільством профілів лідера з домінуванням певних характеристик (Войтович, 2011, с. 296; Калашнікова, 2016, с. 13).

Дослідженнями учених Чартерного інституту персоналу і розвитку (Великобританія) встановлено, що у 2000–2010 рр. перевагу мали лідерські теорії, за яких домінантами були цінності, моральність, етичність лідера; згодом перше місце посіло «системне лідерство», з акцентом на розумінні середовища (загальна економічна ситуація, ієрархічні й організаційні характеристики, умови невизначеності, нестабільності тощо), у якому воно функціонує (Perspectives on Leadership, 2012). Використання концепції лідерства під час реалізації реформи державного управління в Україні дасть можливість системно реагувати на важливі виклики сьогодення: бюрократію, корупцію, проблеми проведення децентралізації владних відносин, неналежну якість надання публічних послуг тощо.

Це зумовлює потребу в керівниках-лідерах, здатних не лише формувати стратегію якісних змін в органах публічної влади та середовище, у якому її буде реалізовано, а й модернізувати систему державного управління, удосконалювати механізм делегування повноважень та відповідальності за їх результати. Вважаємо, що саме державне регулювання системи підвищення кваліфікації керівних кадрів має забезпечити розвиток їхніх лідерських якостей та задовольнити потреби органів публічної влади у підготовлених лідерах.

Зауважимо, що в зарубіжній практиці замість поняття «in-service training» (підвищення кваліфікації) переважно вживаються дефініції «training» – здобуття знань, набуття вмінь і навичок з метою підвищення ефективності професійної діяльності на посаді та «development» – розвиток особистісного, управлінського, професійного, творчого, інноваційного та іншого потенціалу фахівця, його підготовка до нових функцій і ролей. Але зазначене суперечить вітчизняним традиціям професійного розвитку кадрів, закріпленим у нормативно-правових актах, що передбачає:

- професійно-кваліфікаційний розвиток, тобто підвищення рівня компетентності шляхом навчання через систему підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації;

- професійно-посадовий розвиток – оволодіння системою професійної мотивації, соціалізації, просування по службі тощо.

До основних критеріїв професіоналізму публічного службовця вітчизняні науковці відносять: володіння теоретико-методологічними, нормативно-правовими й управлінськими осно-

вами публічного управління й адміністрування, спектром соціально-політичних, економічних, психологічних, мовних знань, умінь і навичок; виявлення інтересу до всього нового у сфері професійної діяльності, у тому числі впровадження інформаційно-комунікаційних технологій; дотримання морально-етичних норм у службових, міжособистісних і суспільних відносинах тощо (Васильєва, Васильєва, 2018, с. 85).

Відповідно до п. 9 Положення про Національне агентство України з питань державної служби (постанова Кабінету Міністрів України від 01 жовтня 2014 р. № 500), п. 36 Типового порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців (постанова Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2017 р. № 640) і з метою належної організації складання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця наказом Національного агентства України з питань державної служби затверджено Методичні рекомендації щодо складання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (Про затвердження Методичних рекомендацій, 2018). Законом України «Про внесення змін до деяких законів України щодо перезавантаження влади» визначено, що професійний розвиток публічного службовця – це безперервний, свідомий, цілеспрямований процес особистісного та професійного зростання, що базується на інтеграції знань, умінь і компетентностей (Про внесення змін, 2019).

Згідно з Положенням про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад система професійного навчання базується на таких принципах (Про затвердження Положення, 2019):

- обов'язковості та безперервності професійного навчання протягом проходження державної служби й служби в органах місцевого самоврядування, роботи в органах публічної влади, здійснення повноважень депутата місцевої ради;

- цілеспрямованості, прогностичності та випереджального характеру, інноваційності та практичної спрямованості;

- індивідуалізації та диференціації підходів до навчання;

- відкритості та академічної доброчесності;

- наближеності освітніх послуг до місця проживання та проходження служби особи;

- гарантованості фінансування професійного навчання.

Процес професіоналізації публічних службовців є рушійною силою професійного розвитку



публічної влади, завдяки якій досягається економічна та політична стабільність, прийняття та дотримання європейських цінностей розвитку суспільства. Нехтування питаннями професіоналізації може призвести до зниження авторитету органів державної влади, органів місцевого самоврядування, незавершеності та неефективності реформ, низької якості надання публічних послуг населенню й недовіри до влади в цілому (Vasylieva, Vasylieva, Prylipko, 2019).

Отже, можна зазначити, що роль нормативно-правового забезпечення реформування публічної адміністрації на державному, регіональному та місцевому рівнях неухильно зростає. Діяльність відповідальних і відкритих інститутів державної виконавчої влади та місцевого самоврядування має бути чітко регламентована правовими нормами, урегульована механізмами добору і залучення до наукової, консультативної, організаторської, комунікативної, практичної та іншої роботи фахівців, які мають відповідні фахові знання, компетенції та готовність до реформаторської роботи.

**Висновки і перспективи подальших розвідок.** На нашу думку, ефективність реалізації державної кадрової політики полягає у відо-

браженні повною мірою політико-державних, економічних, суспільних та управлінських відносин. Система розподілу посад має базуватися на принципах професіоналізму й компетентності та слугувати засобом протидії корупційним кадровим схемам. Крім існуючих форм підготовки (підвищення кваліфікації) публічних службовців, доцільно впровадити наставництво, кадровий резерв і коучинг як ефективні технології особистісно орієнтованого навчання. Необхідно активізувати кадровий резерв у державній службі, зміст якого слід чітко закріпити в Законі України «Про державну службу».

Вважаємо, що від рівня професійної компетентності керівних кадрів органів публічної влади передусім залежить ефективність функціонування підпорядкованих їм структур, здатність запроваджувати інституційні зміни та реалізовувати програми розвитку Української держави, успіх реалізації розпочатих в Україні реформ.

Отже, перспективою подальших розвідок є розробка комплексного підходу до застосування різних форм підготовки (підвищення кваліфікації) публічних службовців в умовах реалізації реформ в Україні.

### Список використаних джерел

- Аналітична доповідь до Щорічного Послання Президента України до Верховної Ради України «Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2017 році». Київ : НІСД, 2017. 928 с.
- Арон Р. Демократия и тоталитаризм : пер з фр. М., 1993. 304 с. URL: <http://evrika.tsi.lv/index.php?name=texts&file=show&f=342> (дата звернення: 10.03.2020).
- Васильєва О. І., Васильєва Н. В. Формування системи понять щодо професіоналізації публічної служби в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 11. С. 82–86. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/11\\_2018/16.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/11_2018/16.pdf) (дата звернення: 12.03.2020).
- Войтович Р. В. Глобалізація та її вплив на систему державного управління: аналіз, проблеми, перспективи : монографія. Чернівці : Технодрук, 2011. 368 с.
- Деякі питання реформування державного управління України : Розпорядж. Кабінету Міністрів України від 24.06.2016 № 474-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80#n9> (дата звернення: 15.03.2020).
- Калашнікова С. Розвиток лідерського потенціалу сучасного університету: основи та інструменти : навч. посіб. Київ : ДП «НВЦ “Пріоритети”», 2016. 44 с.
- Кодекс адміністративного судочинства України : від 06.07.2005 № 2747-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2747-15> (дата звернення: 15.03.2020).
- Методологія наукових досліджень з державного управління : хрестоматія / упоряд. : С. В. Загороднюк, О. Л. Євмешкіна, В. В. Лещенко ; за заг. ред. К. О. Ващенко. Київ : НАДУ, 2014. 180 с.
- Приліпко С. М., Васильєва О. І. Кадрове забезпечення органів місцевого самоврядування у світлі децентралізації влади в Україні. Проблеми реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні : монографія / Т. Е. Василевська та ін. ; за заг. ред. Т. Е. Василевської. Київ : НАДУ, 2018. С. 155–164.
- Про внесення змін до деяких законів України щодо перезавантаження влади : Закон України від 19.09.2019 № 117-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/117-20> (дата звернення: 12.03.2020).
- Про затвердження Методичних рекомендацій щодо складання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця : наказ Нац. агентства України з питань держ. служби від 20.04.2018 № 93/1. URL: [https://zakononline.com.ua/documents/show/450443\\_450508](https://zakononline.com.ua/documents/show/450443_450508) (дата звернення: 18.03.2020).

- Про затвердження Положення про систему підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування : Постанова Кабінету Міністрів України від 07.07.2010 № 564. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/564-2010-p> (дата звернення: 20.03.2020).
- Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Постанова Кабінету Міністрів України від 06.02.2019 № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF> (дата звернення: 20.03.2020).
- Про схвалення Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації : Розпорядж. Кабінету Міністрів України від 01.12.2017 № 844-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/844-2017-%D1%80#n9> (дата звернення: 15.03.2020).
- Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад : Розпорядж. Кабінету Міністрів України від 01.12.2017 № 974-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-%D1%80> (дата звернення: 18.03.2020).
- Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року. URL: <http://www.center.gov.ua/blog/item/1993-%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F-%D1%80%D0%B5%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F-%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%B6%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE-%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F-%D1%83%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8-%D0%BD%D0%B0-2016-2020-%D1%80%D0%BE%D0%BA%D0%B8> (дата звернення: 12.03.2020).
- Токвіль А. Демократія в Америці : пер. з фр. Київ, 1999. 590 с. URL : <http://litopys.org.ua/tocq/toc.htm> (дата звернення: 14.03.2020).
- Тоффлер Э. Метаморфозы власти : пер. с англ. М. : ООО «Изд-во АСТ», 2003. 669 с. URL: [http://yanko.lib.ru/books/cultur/toffler-power\\_shift-ru-l.pdf](http://yanko.lib.ru/books/cultur/toffler-power_shift-ru-l.pdf) (дата звернення: 16.03.2020).
- Янюк Н. Актуальні проблеми формування публічної служби в Україні. *Вісн. Львів. ун-ту. Серія «Юридична»*. 2015. Вип. 61. С. 162–167.
- Vasylieva, O., Vasylieva, N., Prylipko, S. (2019). Professionalization of public service in terms of reforming the territorial organization of power. *Innovations in Science: the Challenges of Our Time*. Collective monograph. Vol. 2. Chikago, Illinois, USA : Accent Graphics Communications & Publishing. P. 172–183.
- Perspectives on Leadership (2012). Chartered Institute of Personnel Development. URL: [https://www.the-stress-site.net/uploads/2/7/0/6/2706840/perspectives\\_on\\_leadership.pdf](https://www.the-stress-site.net/uploads/2/7/0/6/2706840/perspectives_on_leadership.pdf) (accessed: 20.03.2020).

## References

- Analitichna dopovid' do Shchorichnoho Poslannya Prezydenta Ukrayiny do Verkhovnoyi Rady Ukrayiny «Pro vnutrishnye ta zovnishnye stanovyshche Ukrayiny v 2017 rotsi» (2017). [Analytical Report to the Annual Message of the President of Ukraine to the Verkhovna Rada of Ukraine «On Internal and External Situation of Ukraine in 2017»]. Kyiv : NISD [in Ukrainian].
- Aron, R. (2013). *Democracy and Totalitarianism* / trans. with the French. Moscow. Retrieved from: <http://evrika.tsi.lv/index.php?name=texts&file=show&f=342>
- Vasylieva, O. I., Vasylieva, N. V. (2018). Formuvannya systemy ponyat' shchodo profesionalizatsiyi publichnoyi sluzhby v Ukrayini [Formation of a system of concepts regarding professionalization of public service in Ukraine]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. Is. 11. Retrieved from: [http://www.investplan.com.ua/pdf/11\\_2018/16.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/11_2018/16.pdf)
- Voytovych, R. V. (2011). Hlobalizatsiya ta yiyi vplyv na systemu derzhavnoho upravlinnya: analiz, problemy, perspektyvy [Globalization and its influence on the system of public administration: analysis, problems, prospects] : monohrafiya. Chernivtsi : Tekhnodruk. 368 p. [in Ukrainian].
- Deyaki pytannya reformuvannya derzhavnoho upravlinnya Ukrayiny (2016) [Some Issues of Reforming the Public Administration of Ukraine] : Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine of June 24 № 474-p. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80#n9>
- Kalashnikova, S. (2016). Rozvytok lider's'koho potentsialu suchasnoho universytetu: osnovy ta instrumenty [Development of the Leadership Potential of the Modern University: Foundations and Instruments] : navch. posib. Kyiv : DP «NVTs "Priorytety"». 44 p. [in Ukrainian].
- Kodeks administratyvnoho sudochynstva (2005) [Code of Administrative Procedure of Ukraine] of July 6, № 2747-IV. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2747-15>.
- Zahorodnyuk, S. V., Yevmyeshkina, O. L., & Leshchenko, V. V. (2014). Metodolohiya naukovykh doslidzhen' z derzhavnoho upravlinnya [Methodology for Scientific Research in Public Administration] : khrestomatiya / za zah. red. K. O. Vashchenka. Kyiv : NADU. 180 p. [in Ukrainian].

- Prylipko, S. M. & Vasyliieva, O. I. (2018). Kadrove zabezpechennya orhaniv mistsevoho samovryaduvannya u svitli detsentralizatsiyi vlady v Ukraini [Personnel support of local self-government bodies in the light of decentralization of power in Ukraine]. *Problemy reformuvannya derzhavnoyi sluzhby ta sluzhby v orhanakh mistsevoho samovryaduvannya v Ukraini : monohrafiya* / T. E. Vasylevska, I. H. Suray, O. I. Vasyliieva ta in. ; za zah. red. T. E. Vasylevskoyi. Kyiv : NADU. P. 155–164 [in Ukrainian].
- Pro vnesennya zmin do deyakykh zakoniv Ukrainy shchodo perezavantazhennya vlady (2019) [Pro vnesennya zmin do deyakykh zakoniv Ukrainy shchodo perezavantazhennya vlady] : Law of Ukraine of 19 September, № 117-IX. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/117-20>
- Pro zatverdzhennya Metodychnykh rekomendatsiy shchodo skladannya indyvidual'noyi prohramy pidvyshchennya rivnya profesiynoyi kompetentnosti derzhavnoho sluzhbovtstva (2018) [On approval of Methodological recommendations for drawing up an individual program for improving the level of professional competence of a civil servant] : Order of the National Agency of Ukraine for Civil Service of April 20, № 93/1. Retrieved from: [https://zakononline.com.ua/documents/show/450443\\_450508](https://zakononline.com.ua/documents/show/450443_450508)
- Pro zatverdzhennya Polozhennya pro systemu pidhotovky, spetsializatsiyi ta pidvyshchennya kvalifikatsiyi derzhavnykh sluzhbovtstv, holiv mistsevykh derzhavnykh administratsiy, yikh pershykh zastupnykiv ta zastupnykiv, posadovykh osib mistsevoho samovryaduvannya (2010) [On approval of the Regulation on the system of training, specialization and qualification upgrading of civil servants, heads of local state administrations, their first deputies and deputies, officials of local self-government] : Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated July 07 № 564. Retrieved from: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/564-2010-n>
- Pro zatverdzhennya Polozhennya pro systemu profesiynoho navchannya derzhavnykh sluzhbovtstv, holiv mistsevykh derzhavnykh administratsiy, yikh pershykh zastupnykiv ta zastupnykiv, posadovykh osib mistsevoho samovryaduvannya ta deputativ mistsevykh rad (2019) [On approval of the Regulation on the system of professional training of civil servants, heads of local state administrations, their first deputies and deputies, officials of local self-government and deputies of local councils] : Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of February 06 № 106. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF>
- Pro skhvalennya Kontseptsiyi vprovadzhennya informatsiynoyi systemy upravlinnya lyuds'kymy resursamy v derzhavnykh orhanakh ta zatverdzhennya planu zakhodiv shchodo yiyi realizatsiyi (2017) [On approval of the Concept of introduction of the information system of human resources management in state bodies and approval of the plan of measures for its implementation] : Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine of December 01. № 844-p. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/844-2017-%D1%80#n9>
- Pro skhvalennya Kontseptsiyi reformuvannya systemy profesiynoho navchannya derzhavnykh sluzhbovtstv, holiv mistsevykh derzhavnykh administratsiy, yikh pershykh zastupnykiv ta zastupnykiv, posadovykh osib mistsevoho samovryaduvannya ta deputativ mistsevykh rad (2017) [On approval of the Concept of reforming the system of vocational training of civil servants, heads of local state administrations, their first deputies and deputies, officials of local self-government and deputies of local councils] : Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine of December 01, № 974-p. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-%D1%80>
- Strategiya reformuvannya derzhavnoho upravlinnya Ukrainy na period do 2021 roku (2018) [Strategy for reforming the public administration of Ukraine for the period up to 2021]. Retrieved from: <http://www.center.gov.ua/blog/item/1993-%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F-%D1%80%D0%B5%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F-%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%B6%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE-%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F-%D1%83%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8-%D0%BD%D0%B0-2016-2020-%D1%80%D0%BE%D0%BA%D0%B8>
- Tocqueville, A. (1999). *Democracy in America* / trans. with the French. Kyiv, 590 p. Retrieved from: <http://litopys.org.ua/tocq/toc.htm>
- Toffler, E. (2003). *Metamorphoses of power* / trans. with the English. Moscow : LLC Publishing House ACT. 669 p. Retrieved from: [http://yanko.lib.ru/books/cultur/toffler-power\\_shift-ru-l.pdf](http://yanko.lib.ru/books/cultur/toffler-power_shift-ru-l.pdf) [in Russian].
- Yanyuk, N. (2015). Aktual'ni problemy formuvannya publichnoyi sluzhby v Ukraini [Actual problems of formation of public service in Ukraine]. *Visnyk L'vivs'koho universytetu. Seriya «Yurydychna»*. Is. 61. P. 162–167 [in Ukrainian].
- Vasyliieva, O., Vasyliieva, N. & Prylipko, S. (2019). Professionalization of public service in terms of reforming the territorial organization of power. *Innovations in Science: the Challenges of Our Time*. Collective monograph. Vol. 2. Chicago, Illinois, USA : Accent Graphics Communications & Publishing. P. 172–183.
- Perspectives on Leadership (2012). Chartered Institute of Personnel Development. Retrieved from: [https://www.the-stress-site.net/uploads/2/7/0/6/2706840/perspectives\\_on\\_leadership.pdf](https://www.the-stress-site.net/uploads/2/7/0/6/2706840/perspectives_on_leadership.pdf)

**Oleksandra Vasylieva,**

*Doctor of Science in Public Administration, Professor,  
Professor of Department of Public Administration and Public Service,  
National Academy for Public Administration under the President of Ukraine*

**Nataliia Vasylieva,**

*Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor,  
Professor of Department of Regional Administration, Local Self-Government and Urban Management,  
National Academy for Public Administration under the President of Ukraine*

**Sergii Prylipko,**

*Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor,  
Professor of Department of Public Administration and Management of Innovative Activity,  
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine*

---

**PROFESSIONALIZATION OF PUBLIC SERVANTS – THE REQUIREMENT OF SUCCESS OF DECLARED REFORMS IN UKRAINE**

---

The necessity of professionalization of public servants as the main requirement for the success of declared reforms in Ukraine is substantiated. It is indicated that the use of leadership concept in the implementation of public administration reform systematically will react to the important challenges of today: bureaucracy, corruption, problems of decentralization of power relations, poor quality of public service delivery etc. This determines the need in leaders, not in top managers, which able not only to formulate a strategy for qualitative changes in public authorities and the environment in which it will be implemented, but also to modernize the public administration system, improve the mechanism of delegation of authority and responsibility for their results.

It is found out that the role of legal support of public administration reform at the state, regional and local level is steadily increasing. The activities of responsible and open institutes of the state executive power and local self-government should be clearly regulated by legal norms, regulated by the mechanisms of selection and involvement of specialists, having relevant professional knowledge, competencies and competencies for scientific, consultative, organizational, communicative, practical and other kinds of work.

It is noted that the efficiency of implementation of state personnel policy consists in reflection of political-state, economic, social and administrative relations in fully. The system of distribution of positions should be based on the principles of professionalism and competence and serve as a means of counteracting corruption personnel schemes. In addition to existing forms of training (certification training) for public servants it is advisable to introduce mentoring, HR reserve and coaching as effective technologies for person-oriented study.

We believe that the efficiency of functioning of subordinate structures, the ability to introduce institutional changes, implement the programs of development of the Ukrainian state and the success of the reforms initiated in Ukraine depend on the level of professional competence of governance of public authorities.

**Keywords:** public servant; public service; training (certification training) of public servants; reform; management; leadership; professionalization of public servants.

---

Матеріал надіслано 26 березня 2020 р.

*Цитування:*

Васильєва О., Васильєва Н., Приліпко С. Професіоналізація публічних службовців – вимога успішності задекларованих в Україні реформ. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. 2020. Вип. 1. С. 18–25.

*Повна версія статті доступна також на сторінці:*

<http://zbirnyk-nadu.academy.gov.ua>